

A GUIDE TO THE
PROJECT THINKING
BODY OF KNOWLEDGE
(PTBOK™ GUIDE)

PROJEKTOVÉ MYSLENIE

SPRIEVODCA SÚBOROM ZNALOSTÍ
2. ANGLICKO-SLOVENSKÉ VYDANIE
(2017)



Informujte sa:
asistent@garantpp.sk
+421 905 800 995

KURZY

PROJEKTOVÉHO RIADENIA

od autora
tejto knihy
a lektorského tímu GPP



www.projektoveriadenie.sk

A GUIDE TO THE
PROJECT THINKING
BODY OF KNOWLEDGE
(PTBOK™ GUIDE)

PROJEKTOVÉ MYSLENIE
SPRIEVODCA SÚBOROM ZNALOSTÍ
2. ANGLICKO-SLOVENSKÉ VYDANIE
(2017)

doc. Ing. Petr Všeťka, PhD.

A GUIDE TO THE PROJECT THINKING BODY OF KNOWLEDGE (PTBOK™ GUIDE)

PROJEKTOVÉ MYSLÉNIE

SPRIEVODCA SÚBOROM ZNALOSTÍ

2. ANGLICKO-SLOVENSKÉ VYDANIE

(2017)

Publisher/Vydavateľ: © Petr Všeťka, Liptovský Mikuláš, Slovensko

Second English-Slovak Edition/Druhé anglicko-slovenské vydanie (2017)

www.ptbok.com



sk.linkedin.com/in/vsetecka

Reviewers/Oponenti

doc. Ing. Zora Petráková, PhD.

Institute of Management of the Slovak University of Technology in Bratislava, member of the Committee of Project Management Association of Slovakia and Chair of the Board of Directors of the Slovak Project Management Institute, Slovakia

Ústav manažmentu Slovenskej technickej univerzity v Bratislave, členka výboru Spoločnosti pre projektové riadenia (SPPR) a predsedníčka správnej rady Slovenského inštitútu projektového riadenia (SIPR), Slovensko

Ing. Ružena Šrubařová, PhD.

Institute of Industrial Engineering and Management, Faculty of Material Science and Technology in Trnava of the Slovak University of Technology in Bratislava, member of the Board of Directors of the Slovak Project Management Institute (SIPR), member of the Programme and Certification Committee of SIPR, Slovakia

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta Slovenskej technickej univerzity v Trnave, členka správnej rady Slovenského inštitútu projektového riadenia (SIPR), členka programového a certifikačného výboru SIPR, Slovensko

Figures/Obrázky: Petr Všeťka

Cover/Obálka: Dagmar Bleyová – Ateliér Profigrafik.sk

Layout/Grafická úprava: Tibor Majerčík, Miroslav Pfliegel

Illustration/Illustrácia: Marian Kandrik

Illustrative photographs/Illustračné fotografie: thinkstockphotos.com, shutterstock.com

Proofreading/Jazyková korektúra: Jana Matušková

English language translation/Preklad do anglického jazyka: Your Choice!, s. r. o.

Copyright

© 2017 Petr Všeťka

All rights reserved (including those of translation into other languages). No part of this publication may be reproduced in any form or by any means without permission in writing from author.

Všetky práva vyhradené (vrátane prekladov do iných jazykov). Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť publikovaná a šírená žiadnym spôsobom a v žiadnej forme bez písomného súhlasu autora.

PTBOK™ Guide - is trademark of this publication/je obchodná značka tejto publikácie.

ISBN 978-80-972683-9-8

Partner of this Edition
Generálny partner vydania

GARANT PARTNER PLUS, s. r. o. (GPP)
 www.projektoveriadenie.sk



Professional Guarantor of this Edition
Odborný garant vydania

Spoločnosť pre projektové riadenie® SPPR
 Project Management Association of Slovakia/Slovak IPMA
 www.sppr.sk



Partners
Partneri



Acknowledgements

*I would like to thank professor Ing. **Igor Trávník**, DrSc. for our friendly consultations and especially for his long-lasting efforts in unifying the Slovak terminology related to project management.*

*I also thank Ing. **Peter Ončák** for his life-long effort and long-lasting teaching practice when raising up a young generation of project managers in Slovakia.*

Poďakovanie

*Ďakujem prof. Ing. **Igorovi Trávníkovi**, DrSc. za priateľské konzultácie a najmä za dlhoročné úsilie o zjednotenie slovenskej terminológie v oblasti riadenia projektov.*

*Poďakovanie patrí aj Ing. **Petrovi Ončákovi** za jeho celoživotné úsilie a dlhoročnú pedagogickú prax pri výchove mladej generácie projektových manažérov na Slovensku.*

CONTENTS

What Has Been Written about this Book	8
Key Competences for Lifelong Learning – European Reference Framework	10
Foreword	12
Preface	14
How to Read This Book?	16
1. What is a Project and What is Project Thinking?	19
2. How to Handle an Idea? (Project Initiating)	67
3. How to Plan a Project? (Project Planning)	127
4. How to Execute a Project? (Project Executing and Project Controlling)	292
5. How to Close a Project? (Project Closing)	374
6. Conclusion	410
7. Appendices (Related Topics)	412
Bibliography	510
Figures	512
Tables	516
Abbreviations	518
Slovak-English Index	519
English-Slovak Index	522

OBSAH

O knihe napísali	9
Kľúčové spôsobilosti celoživotného vzdelávania – Európsky referenčný rámec	11
Predhovor	13
Úvod	15
Ako knihu čítať?	17
1. Čo je projekt a čo je projektové myslenie?	19
2. Ako uchopiť nápad? (Spúšťanie projektu)	67
3. Ako projekt naplánovať? (Plánovanie projektu)	127
4. Ako projekt zrealizovať? (Uskutočňovanie projektu a kontrolovanie projektu)	292
5. Ako projekt ukončiť? (Ukončovanie projektu)	374
6. Záver	410
7. Prílohy (Doplnkové témy)	412
Literatúra	510
Obrázky	513
Tabuľky	517
Skratky	518
Slovensko-anglický register pojmov	519
Anglicko-slovenský register pojmov	522

WHAT HAS BEEN WRITTEN ABOUT THIS BOOK

Petr followed the latest developments in education related to project management, emphasising PROJECT THINKING. I appreciate the clarity of text, enriched by comprehensible pictures and the logical structure of individual chapters. I also appreciate the final review questions and task lists necessary to carry out individual groups of processes within the project management cycle. These parts are suitably highlighted by the textbook character of this publication.”

prof. Ing. Igor Trávník, DrSc.
President of Project Management Association of Slovakia/Slovak IPMA, 2000-2006
and co-author of the IPMA Certification System in the Slovak Republic

“PROJECT THINKING is an excellently and clearly elaborated publication, thoroughly covering all project management aspects. Its publication in English-Slovak makes it a valuable guide for both domestic and international project teams.”

Robert Sabaka
Director, Singapore-Central European Chamber of Commerce, Singapore

“Coordination and the effective usage of resources are currently becoming the most valuable source of competitive advantage within successful companies. Všetecha briefly and clearly describes such coordination through the methods and tools of project management, which makes this book beneficial at increasing performance and achieving a competitive advantage on the market.”

Jan Hebnar, MBA
Managing Director, KINEX BEARINGS, Shanghai, China

“PROJECT THINKING provides assistance to contemporary project teams on how to turn thoughts and desires into actions through projects. The introduction also includes the elements of a green project and inspires through the idea of a Daily Log. Questions always lead to thinking and using our common sense. This book can be used by both young project teams and teachers or students at their first encounters with project management.”

Silvia Drahosova
President, Project Management Association of Slovakia, Certified Project Director IPMA Level A ®
and Project Manager, Slovak Telekom, a. s., Slovakia

“PROJECT THINKING” is a truly interesting, original and professional publication suitable for both pedagogues and university students, as it returns to the simplicity of systems thinking in essential principles. The author thus manages to make the issue of project management understandable to a broad range of specialists from both national and international teams. I consider Petr’s efforts to unify expert terminology in this sphere particularly valuable.

Brigadier General Boris Durkech, PhD. (Assoc. prof.)
Rector, Armed Forces Academy, Liptovský Mikuláš, Slovakia

This book is a clear, brief and eloquent manual on project management: “HOW TO HANDLE AN IDEA, INNOVATION OR CONTRACT AND CARRY IT OUT TO A SUCCESSFUL END”. In addition, the book is eye-catching and funny, which is why the reader can read it “at one sitting”. The check questions and checklist at the end of each chapter, as well as the number of examples and lessons learned, guarantee that the reader will enjoy returning to the book, even if they become project team members.

Jozef Sebek, PhD.
Director, Institute of Technology, Slovak Academy of Sciences, Slovakia

The book PROJECT THINKING (PTBOK) won over me from the first sight. Its professional graphic design, practical structure, pleasant style of writing, high level of illustrations and bilingual issue make this book an exceptional professional publication on our market.

Zuzana Krajkarova
HR Manager of the group TMR, Tatry mountain resorts, a.s., Slovakia

O KNIHE NAPÍSAĽI

„Autor nadviazal na najnovší vývoj vo výučbe projektového riadenia zdôrazňujúci PROJEKTOVÉ MYSLENIE. Oceňujem prehľadnosť textov spestrených prehľadnými obrázkami a logickým členením jednotlivých kapitol. Ďalej oceňujem tiež záverečné kontrolné otázky a zoznamy úloh potrebných na uskutočnenie jednotlivých skupín procesov cyklu riadenia projektu. Tieto časti vhodne umocňujú učebnicový charakter publikácie.“

prof. Ing. Igor Trávník, DrSc.
Prezident Spoločnosti pre projektové riadenie SPPR v r. 2000 – 2006
a spoluautor systému certifikácie projektových manažérov
v Slovenskej republike podľa IPMA

„PROJEKTOVÉ MYSLENIE je výborne a prehľadne spracovaná publikácia, ktorá dôsledne pokrýva všetky aspekty projektového riadenia. Jej anglicko-slovenské vydanie ju predurčuje ako hodnotnú príručku pre domáce aj medzinárodné projektové tímy.“

Ing. Robert Sabaka
Riaditeľ Singapursko-stredoeurópskej obchodnej komory, Singapur
www.scecham.com

„Kordinácia a efektívne využívanie prostriedkov sa v súčasnej dobe stáva tým najcennejším zdrojom konkurenčnej výhody úspešných firiem. Autor stručne a jasne popisuje túto koordináciu prostredníctvom metód a nástrojov projektového riadenia, čím sa táto kniha stáva prínosným pomocníkom pri zvyšovaní výkonnosti a dosahovaní konkurenčnej výhody na trhu.“

Mgr. et Bc. Ján Hebnár, MBA
Riaditeľ KINEX BEARINGS, Šanghaj, Čína

„V knihe PROJEKTOVÉ MYSLENIE som našla pomôcku pre súčasníkov, ako cez projekty zmeniť myšlienky a túžby na skutky. Svieži úvod nenásilne vnáša aj prvky zeleného projektu či inšpiruje myšlienkou projektového denníka. Otázky stále vedú k zamysleniu a využitiu nášho sedliackeho rozumu. Kniha môže slúžiť rovnako dobre mladým projektovým tímom, ako aj učiteľom či študentom pri prvých stretnutiach s projektových riadením.“

Ing. Silvia Drahošová
Prezidentka Spoločnosti pre projektové riadenie, certifikovaná riaditeľka projektov IPMA stupeň A®
a projektová manažérka v Slovak Telekom, a. s., Slovensko

Kniha „PROJEKTOVÉ MYSLENIE“ je veľmi zaujímavou, originálnou a odbornou publikáciou vhodnou ako pre pedagogických pracovníkov, tak aj pre vysokoškolských študentov, pretože sa vracia k jednoduchosti systémového myslenia v základných princípoch. Autorovi publikácie sa touto formou podarilo priblížiť tému projektového riadenia širokému spektru špecialistov v národných, ale aj medzinárodných tímoch. Za najcennejšie považujem najmä snahu autora o zjednotenie odbornej terminológie v tejto oblasti.

brigádny generál doc. Ing. Boris Ďurkech, CSc.
Rektor Akadémie ozbrojených síl v Liptovskom Mikuláši, Slovensko

Predkladaná kniha je jasne, stručne a výstižne napísaný manuál/učebnica projektového riadenia: „AKO UCHOPÍŤ NÁPAD, INOVÁCIU ALEBO ZÁKAZKU A ZREALIZOVAŤ JU DO ÚSPEŠNÉHO KONCA“. Navyše je kniha napísaná veľmi pútavo a vtípne, vďaka čomu ju čitateľ prečíta na „jedno posedenie“. Kontrolné otázky a zoznamy úloh na konci každého celku, ako aj množstvo príkladov a poučení sú zárukou, že sa k nej čitateľ rád vráti, aj keď sa stane členom projektového tímu.

RNDr. Jozef Šebek, CSc.
Riaditeľ, Technologický inštitút, Slovenská akadémia vied, Slovensko

Kniha PROJEKTOVÉ MYSLENIE (PTBOK) si ma získala od prvého okamihu. Jej profesionálna grafická úprava, praktická štruktúra, príjemný štýl písania, vysoká názornosť a dvojjazyčné vydanie z nej robia výnimočnú odbornú publikáciu na našom trhu.

Ing. Zuzana Krajčáková
HR riaditeľ skupiny TMR, Tatry mountain resorts, a.s., Slovensko

PREFACE

In our book market there are various books by domestic and foreign authors that deal with project management. These are usually highly professional or theoretical, often with considerably different terminologies. The art of the experienced teacher is in simplifying things and explaining even complex systems and their basic principles. It is in this regard that this book was created. It is written in simple language, with simple examples, and it presents the fundamentals of project management in basic principles. I believe that it will become a faithful helper in your work.

In organisations and companies there are many new and innovative ideas and concepts, but not always is there someone who knows how to deal with them. How to get started? How to implement an idea? This is exactly what this book is about: how to handle any idea and implement it successfully in practice, in a controlled manner, to produce desired benefits.

„Simple is not easy. Simple is brilliant.“

Warren Edward Buffett

Author's Note

*The various methods¹, techniques and tools of project management referred to in this book are **simplified**. This process is appropriate and fully sufficient for the understanding of basic principles. These do not need to be explained intricately, because there is **beauty in simplicity**. The principles of project management may be used by everyone because everyone encounters project; so I consider this approach to be very appropriate.*

The book primarily uses the professional terminology of project management by the international standards², IPMA®, PRINCE2®, PMI®, PCM, ISO 10006 a ISO 21500 [2, 3, 4, 7, 8, 21]. The added value of this publication is an effort to standardise technical terminology, a simple explanation of basic concepts, and reference to other often used synonyms.

For professional project management, however, the study of further resources is required.

-
- 1 These terms have the following meaning in this publication:
 Standard: a single model, the reference level to which something is compared.
 Method: a set of procedures to solve any problem. It can consist of techniques and tools.
 Methodics: (very rarely used) a set of selected methods in a particular area, e.g. Project Management.
 Methodology: the study of methods and deals with method research.
 - 2 Trademarks:
 IPMA® is a registered trademark of the International Project Management Association.
 PRINCE2®, MSP® are registered trademarks of AXELOS Limited.
 PMI®, CAPM®, PMP®, PMBoK® are registered trademarks of Project Management Institute, Inc.

ÚVOD

Na našom knižnom trhu je veľa kníh od domácich aj zahraničných autorov, ktoré sa venujú riadeniu projektov. Zvyčajne však ide o knihy vysoko odborné alebo teoretické, veľakrát so značne odlišnou terminológiou. Umením skúsených manažérov a pedagógov je veci zjednodušovať a vysvetľovať aj zložité systémy v základných princípoch. S týmto účelom vznikla aj táto kniha, ktorá je písaná jednoduchým jazykom, s jednoduchými príkladmi a podstatu riadenia projektov ponúka v základných princípoch. Verím, že sa stane verným pomocníkom pri vašej práci.

V organizáciách aj vo firmách je veľa nových a inovatívnych nápadov a koncepcií, no nie vždy sa nájde niekto, kto vie, ako na to. Ako začať? Ako nápad zrealizovať? A presne o tom je táto kniha. Ako uchopiť ľubovoľnú myšlienku a riadeným spôsobom ju zrealizovať v praxi až do úspešného konca, aby priniesla želaný prínos.

Citát

Jednoduché nie je prostoduché. Jednoduché je geniálne.

Warren Edward Buffett

Poznámka autora

Viacere metódy¹, techniky a nástroje riadenia projektov uvedené v tejto knihe sú zjednodušené. Tento postup je pre pochopenie základných princíпов vhodný a plne postačujúci. Základné princípy nemusia byť vysvetľované zložito, veď v jednoduchosti je krása. Zásady riadenia projektov sú pre každého a každý sa s projektmi stretáva, preto tento prístup považujem za veľmi vhodný.

V knihe je využívaná predovšetkým odborná terminológia projektového riadenia podľa medzinárodných štandardov² IPMA®, PRINCE2®, PMI®, PCM, ISO 10006 a ISO 21500 [2, 3, 4, 7, 8, 21]. Pridanou hodnotou publikácie je snaha o zjednotenie odbornej terminológie, jednoduché vysvetlenie základných pojmov a odvolávka na iné používané synonymá.

Pre profesionálne riadenie projektov je však potrebné štúdium aj ďalšej literatúry, ako napríklad: TRÁVNIK, I. – TAKÁČ, R. CH. Uzda na projekt® Príručka pre profesionálne riadenie projektov [37]. TRÁVNIK I. Slovenský výkladový slovník projektového riadenia. Dostupné na internete: www.uzdanaprojekt.sk, www.projektoveriadenie.sk [13].

- 1 V publikácii sú nižšie uvedené výrazy chápané v nasledovnom význame:
 Štandard (angl. Standard) je jednotný vzor, referenčná úroveň, ku ktorej sa niečo porovnáva.
 Metóda (angl. Method) je súbor postupov na riešenie nejakého problému. Môže sa skladať z techník a nástrojov.
 Metodika (angl. Methodics, veľmi málo používané) je súbor vybraných metód v určitej oblasti, napr. v oblasti riadenia projektov.
 Metodológia (angl. Methodology) je náuka o metódach a zaoberá sa výskumom metód.
 Žiaľ, niektorí domáci aj zahraniční autori nesprávne používajú pojem metodológia. Napríklad angl. Project Management Methodology je v správnom kontexte a preklade chápané ako metodika riadenia projektov, nie metodológia.
- 2 Ochranné známky:
 IPMA® je registrovaná ochranná známka International Project Management Association.
 PRINCE2®, MSP® sú registrované ochranné známky AXELOS Limited.
 PMI®, CAPM®, PMP®, PMBoK® sú registrované ochranné známky Project Management Institute, Inc.
 Uzda na projekt® je registrovaná ochranná známka 2BCognitus, s. r. o.



WHAT IS A PROJECT AND WHAT IS PROJECT THINKING?

ČO JE PROJEKT
A ČO JE PROJEKTOVÉ
MYSLENIE?

1

1

WHAT IS A PROJECT AND WHAT IS PROJECT THINKING?

CHAPTER CONTENTS			
Chapter No.	Chapter Name	Terminology (Project Management Methods and Tools)	Page
1.1	What is Project Thinking?	Project Triangle	22
1.2	What is a Project and What is not a Project?	Project	30
1.3	What is the Difference between Line Management and Project Management?	Project Management	42
1.4	When Does a Project Start and End?	Project Management Cycle	46
1.5	What is the Project Being Affected by?	Project Environment	52
1.6	Check Questions		62
1.7	Your Project Checklist		64

ČO JE PROJEKT A ČO JE PROJEKTOVÉ MYSLENIE?

OBSAH KAPITOLY			
Číslo kapitoly	Názov kapitoly	Odborná terminológia (metódy a nástroje riadenia projektov)	Strana
1.1	Čo je projektové myslenie?	Projektový trojuholník	23
1.2	Čo je projekt a čo nie je projekt?	Projekt	31
1.3	Aký je rozdiel medzi líniovým riadením a riadením projektov?	Riadenie projektov	43
1.4	Kedy projekt začína a kedy končí?	Cyklus riadenia projektu	47
1.5	Čím je projekt ovplyvňovaný?	Prostredie projektu	53
1.6	Kontrolné otázky		63
1.7	Kontrolný zoznam vášho projektu		65

1.1 What is Project Thinking? (Project Triangle)

1

In the management of a simple, as well as a complex project, it is appropriate to use “**common sense**”.

Project Thinking

Project Thinking is, in the narrow sense of the term, thinking in the **three dimensions of the Project Triangle Δ**.

Project Triangle

The basis of Project Thinking is the method of thinking in three dimensions: **SCOPE – TIME – RESOURCES**. These three dimensions are known as the project triangle, or the “triple imperative” of a project. The project triangle answers the three key questions of project management (Figure 1.1):

- **SCOPE** **WHAT?** What will be delivered and in what quality?
- **TIME** **WHEN?** When will it be delivered?
- **RESOURCES** **HOW MUCH?** With what resources and costs it will be delivered?

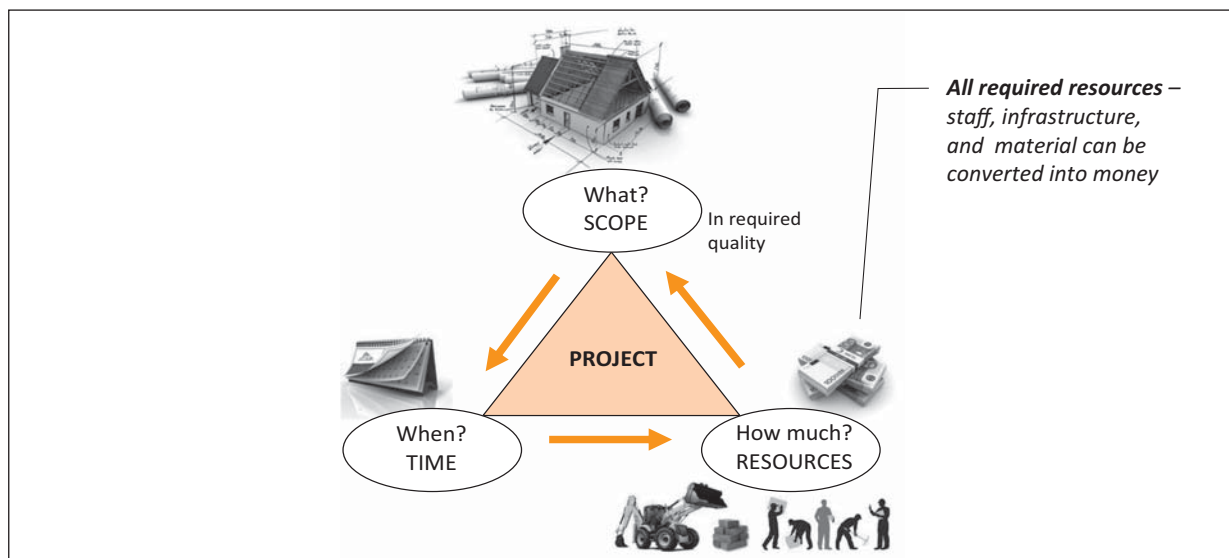


Figure 1.1 Project triangle as basis of Project Thinking © 2015 Všetečka

Note

The financial expression “**HOW MUCH?**” is understood broadly. In practice, the question is: „**WHAT ARE ALL THE RESOURCES NEEDED TO IMPLEMENT THE PROJECT?**” Because all resources (human work, supplies and infrastructure, such as equipment, machinery, tools, energy ...) can be converted into **financial units**. Therefore, the general question “**HOW MUCH?**” is used for the expression of the required resources.

1.1 Čo je projektové myslenie? (Projektový trojuholník)

Pri riadení jednoduchého, ale aj komplexného projektu je vhodné využívať „zdravý sedliacky rozum“.

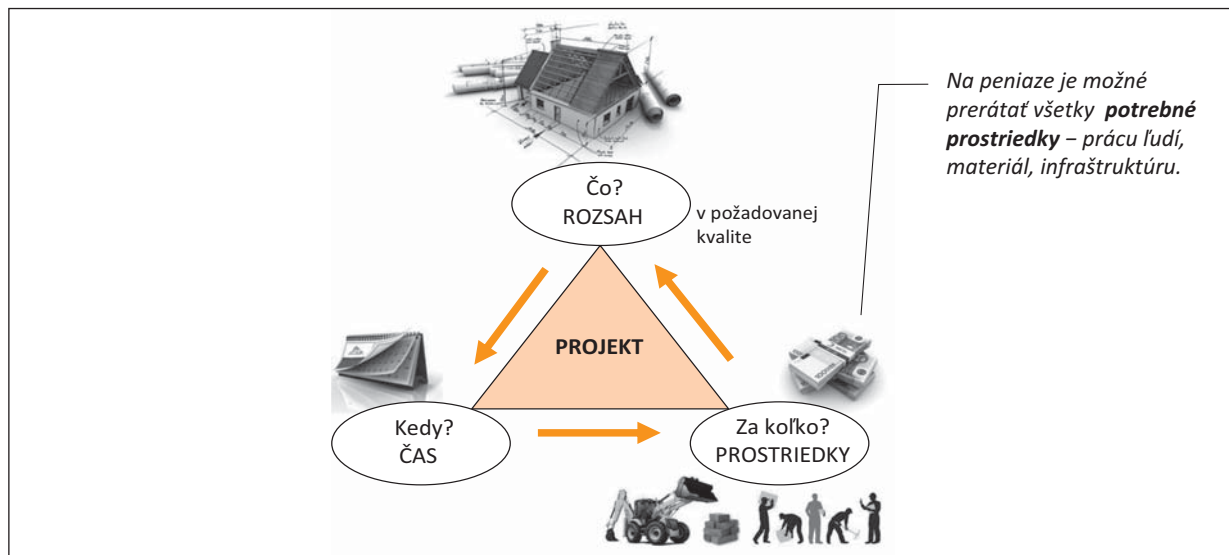
Projektové myslenie

Projektové myslenie je v užšom slova zmysle myslenie v troch rovinách projektového trojuholníku Δ.

Projektový trojuholník

Základom projektového myslenia je spôsob uvažovania v troch rovinách: **ROZSAH – ČAS – PROSTRIEDKY**. Tieto tri roviny sú označované ako projektový trojuholník alebo „trojimperatív“ projektu. Projektový trojuholník odpovedá na základné otázky riadenia projektov (pozri obrázok 1.1):

- ROZSAH **ČO?** Čo má byť urobené a v akej kvalite?
- ČAS **KEDY?** V akých termínoch to má byť urobené?
- PROSTRIEDKY **ZA KOĽKO?** S akými prostriedkami a nákladmi to má byť urobené?



Obrázok 1.1 Projektový trojuholník ako základ projektového myslenia © 2015 Všeteka

Poznámka

Peňažné vyjadrenie „ZA KOĽKO?“ je chápané širšie. V praxi znamená otázku: „**AKÉ VŠETKY PROSTRIEDKY SÚ POTREBNÉ NA USKUTOČNENIE PROJEKTU?**“ Pretože všetky prostriedky (prácu ľudí, spotrebný materiál a infraštruktúru, ako je technika, prístroje, nástroje, energie...) je možné prerátať na **finančné jednotky**. Preto sa na vyjadrenie potrebných prostriedkov používa všeobecná otázka „ZA KOĽKO?“.

Project Thinking

In the broad sense of the term, Project Thinking means observing the basic principles:

1. Project Triangle¹, always seek answers to questions: WHAT? WHEN? HOW MUCH?
2. Result Orientation, seek an answer to the question: WHY is the project necessary?
3. Start with an Idea about the End.
4. Eat an Elephant.
5. Communicate, Communicate, Communicate!

The project triangle Δ as the basic principle of Project Thinking is used throughout the Project Management Cycle (Chapter 1.4):

- Project Initiating: The result of Project Initiating is the start of the project and Project Charter document/contract (containing the project objective), which provides answers to the key questions of WHAT, WHEN and for HOW MUCH it should be done.
- Project Planning: The result of Project Planning is the Project Plan, which at the project level, specific stages, tasks, and work packages, provides answers to the key questions of WHAT, WHEN and for HOW MUCH it should be done.
- Project Executing and Project Controlling: In the course of Project Controlling, real achieved results are compared with the planned values in compliance with the questions of WHAT, WHEN and for HOW MUCH has been done and should have been done.
- Project Closing: The result of a Project Closing is the final evaluation of the fulfilment rate of the Project Charter (containing the project objective) in line with the questions of WHAT, WHEN and for HOW MUCH has been done and should have been done, and official end of the project.

Result (Benefit) Orientation

Result orientation represents the focus of attention of the Project Manager and all team members towards the desired result and benefits. Always pay attention **to the reason WHY** the project, stage, task or work package is carried out. **What should be resolved?** What long-term benefits will the project bring to the permanent organization/customer? During the project, verify, whether you are really going in the right direction! If you know why the project has been undertaken and what it is meant to solve, you can also specify WHAT, WHEN and for HOW MUCH should be done. For more details, see also the Project Goal and Business Case (Chapter 2.2).

Start with an Idea about the End

Always start planning with an idea about the end. What exactly should be provided at the end and how is it going to be handed over/accepted? If you are the Project Manager, you need to have answers to the key questions of the project triangle Δ : WHAT, WHEN, and HOW MUCH. If you do not have these assigned, you need to work them out via continuous communication. You need to know what is expected of you, what you are supposed to provide at the end, what specific deliverables and in what qualities. You need to know how the deliverable is going to be accepted and how you are going to be evaluated at the end. The principle behind having an idea about the end is used in the entire Project Planning, but also stages, tasks and the work package. If you know what is going to be required at the end, you are able to plan a path, as well as a time table of how to get there.

Projektové myslenie

Projektové myslenie v širšom slova zmysle je dodržiavanie základných princípov:

1. Projektový trojuholník¹, vždy hľadajte odpoveď na otázky: ČO? KEDY? ZA KOĽKO?
2. Zamerajte sa na výsledok, hľadajte odpoveď na otázku: PREČO sa projekt robí?
3. Začínajte myšlienkou na koniec.
4. Zjedzte slona.
5. Komunikujte, komunikujte, komunikujte!

Projektový trojuholník Δ ako základný princíp projektového myslenia sa využíva v priebehu celého cyklu riadenia projektu (pozri kapitolu 1.4):

- Pri spúšťaní projektu. Výsledkom spúšťania projektu je spustenie projektu a dokument zadanie projektu/zmluva (obsahuje cieľ projektu), ktorý odpovedá na základné otázky, ČO, KEDY a ZA KOĽKO má byť urobené.
- Pri plánovaní projektu. Výsledkom plánovania projektu je plán projektu, ktorý na úrovni projektu, jednotlivých etáp, úloh a pracovných balíkov odpovedá na základné otázky, ČO, KEDY a ZA KOĽKO má byť urobené.
- Pri uskutočňovaní projektu a kontrolovaní projektu. V priebehu kontrolovania projektu sú porovnávané reálne dosiahnuté výsledky k plánovaným hodnotám podľa otázok, ČO, KEDY a ZA KOĽKO bolo urobené a malo byť urobené.
- Pri ukončovaní projektu. Výsledkom ukončovania projektu je záverečné vyhodnotenie miery splnenia zadania projektu (ktorý obsahuje cieľ projektu) podľa otázok, ČO, KEDY a ZA KOĽKO bolo urobené a malo byť urobené.

Zameranie sa na výsledok (prínos)

Zameranie sa na výsledok predstavuje zameranie pozornosti manažéra projektu a všetkých členov tímu na požadovaný výsledok a želaný prínos. Majte na pozornosti stále **dôvod, PREČO** sa projekt, etapa, úloha či pracovný balík realizuje. **Čo sa má vyriešiť?** Aký dlhodobý prínos má výsledok projektu priniesť pre trvalú organizáciu/zákazníka? V priebehu projektu preverujte, či idete naozaj správnym smerom! Ak viete, PREČO sa projekt robí a čo má vyriešiť, dokážete stanoviť aj ČO, KEDY a ZA KOĽKO má byť urobené. Bližšie pozri tiež účel projektu a zdôvodnenie projektu (kapitola 2.2).

Začínajte myšlienkou na koniec

Plánovanie začínajte vždy myšlienkou na koniec. Čo konkrétne má byť na konci dodané a ako to bude odovzdávané/preberané. Ak ste manažér projektu, potrebujete mať odpoveď na základné otázky projektového trojuholníka Δ ČO, KEDY, ZA KOĽKO. Ak ich nemáte zadané, potrebujete sa k nim priebežnou komunikáciou dopracovať. Potrebujete poznať, čo sa od vás očakáva, čo máte dodať na konci, aký konkrétny výstup a s akými vlastnosťami. Potrebujete poznať, ako bude výstup preberaný a za čo budete na konci hodnotený. Princíp myšlienky na koniec je využívaný pri plánovaní celého projektu, ale aj etapy, úlohy i pracovného balíka. Ak viete, čo sa bude požadovať na konci, dokážete napláňovať cestu aj časový plán, ako tam dôjst.



HOW TO HANDLE
AN IDEA?

AKO UCHOPÍŤ NÁPAD?

2

2

HOW TO HANDLE AN IDEA? (PROJECT INITIATING)

CHAPTER CONTENTS			
Chapter No.	Chapter Name	Terminology (Project Management Methods and Tools)	Page
2.1	How Does It Begin?	Project Mandate	74
2.2	Why Should the Project Take Place?	Project Goal, Benefits	76
2.2.1	Who Will Support the Project and Who Will Oppose It?	Stakeholders	76
2.2.2	What Does the Customer Want?	Start-up Workshops	82
2.3	What, When and How Much?	Project Objective	84
2.4	Have You Done It Before?	Lessons Learned Before the Project	92
2.5	Can the Project Be Successful?	Feasibility Study	98
2.5.1	How Can We Possibly Do It?	Options and Solutions	98
2.5.2	How Can the Environment Have Effect on the Project?	SWOT Analysis	102
2.5.3	Is It Worth Doing It?	Project Efficiency	108
2.5.4	To Start or Not to Start the Project?	Business Case	110
2.6	Will There Be a Written Project Charter?	Project Charter, Agreement, Contract	114
2.7	Check Questions		122
2.8	Your Project Checklist		124

AKO UCHOPIŤ NÁPAD? (SPŮŠŤANIE PROJEKTU)

OBSAH KAPITOLY			
Číslo kapitoly	Názov kapitoly	Odborná terminológia (metódy a nástroje riadenia projektov)	Strana
2.1	Čím to začína?	Mandát projektu	75
2.2	Prečo projekt robiť?	Účel projektu, prínos	77
2.2.1	Kto bude projekt podporovať a kto bude proti?	Zúčastnené strany	77
2.2.2	Čo zákazník chce?	Otváracie stretnutia	83
2.3	Čo, kedy a za koľko?	Cieľ projektu	85
2.4	Už ste to niekedy robili?	Poučenie sa pred projektom	93
2.5	Má projekt nádej na úspech?	Štúdia uskutočniteľnosti	99
2.5.1	Ako by sme to mohli urobiť?	Varianty a ich riešenia	99
2.5.2	Aký vplyv môže mať prostredie na projekt?	SWOT analýza	103
2.5.3	Oplatí sa to robiť?	Efektívnosť projektu	109
2.5.4	Projekt spustiť alebo nespustiť?	Zdôvodnenie projektu	111
2.6	Zadá nám projekt niekto písomne?	Zadanie projektu, dohoda, zmluva	115
2.7	Kontrolné otázky		123
2.8	Kontrolný zoznam vášho projektu		125

Project Initiating:

- begins with the decision to react to an identified opportunity or threat of the environment in form of a project and by approving the Project Mandate,
- finishes with the decision of starting or not starting a project, and in the case of its starting, by the approval of a Project Charter/signing a contract.

All other steps during this stage of the project management cycle lead to Business Case justification, a variant assessment of its feasibility, and an economic efficiency assessment (Figure 2.1). **The result of the Project Initiating is a project started or not started.**

2

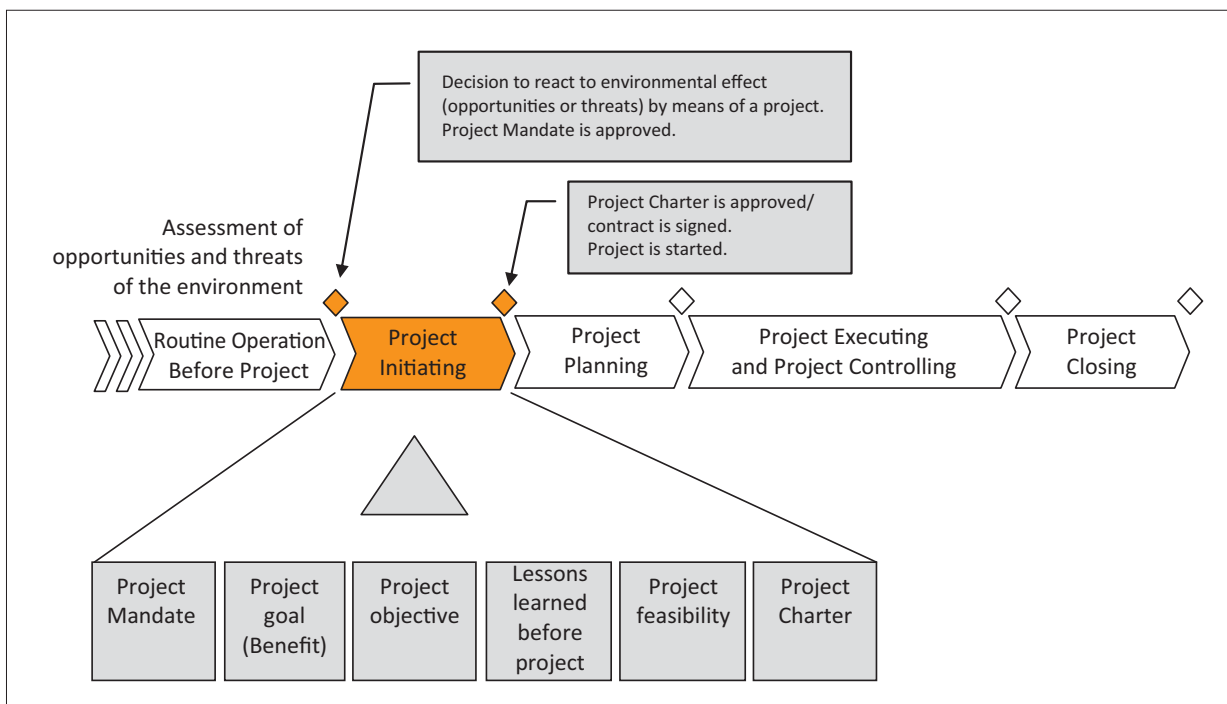


Figure 2.1 Project Initiating © 2015 Všetečka

Best Practice

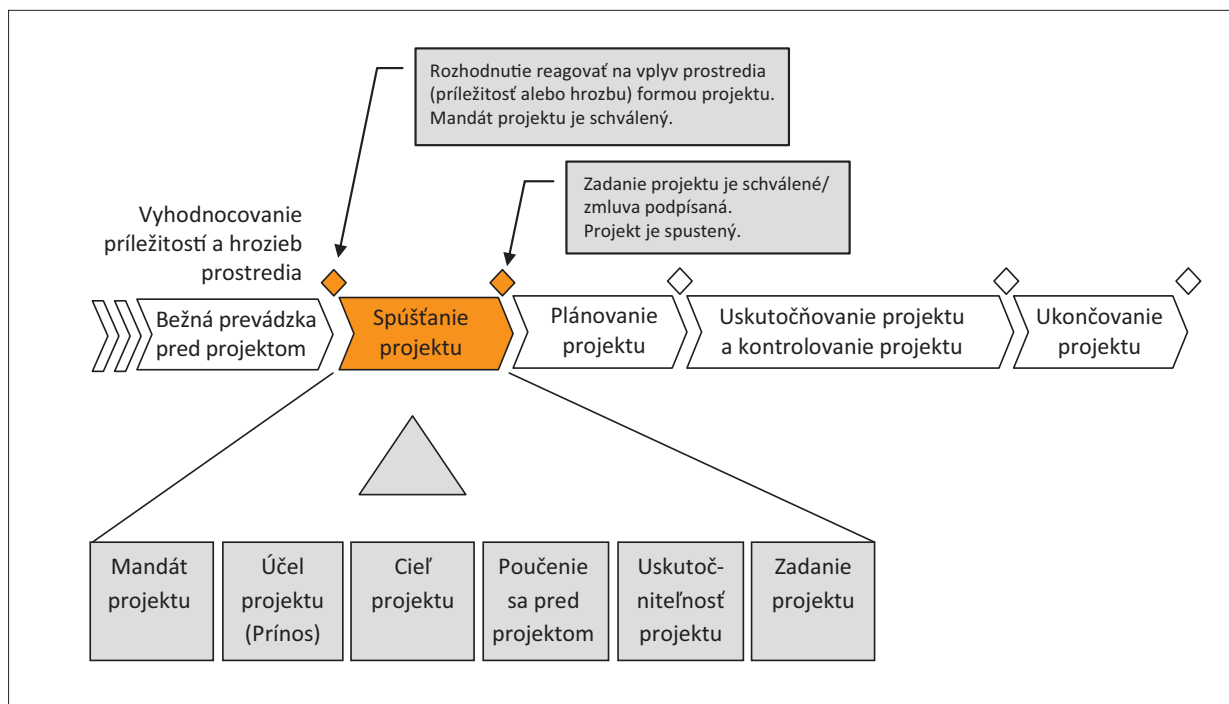
Question: Is it necessary to use all of the project management methods and tools stated in this chapter during Project Initiating?

Answer: No, it is not! However, the Project Sponsor should be acquainted with the methods and tools of Project Initiating and decide which are relevant and which should be used in a specific project.

Spúšťanie projektu:

- začína rozhodnutím reagovať na zistenú príležitosť alebo hrozbu prostredia formou projektu a schválením mandátu projektu,
- končí rozhodnutím projekt spustiť/nespustiť a v prípade spustenia schválením zadania projektu/podpisom zmluvy.

Všetky ostatné kroky v priebehu tejto časti cyklu riadenia projektu smerujú k zdôvodneniu opodstatnenosti projektu, variantnému posúdeniu jeho uskutočniteľnosti a posúdeniu ekonomickej efektívnosti (pozri obrázok 2.1). **Výsledkom spúšťania projektu je spustenie alebo nespustenie projektu.**



Obrázok 2.1 Spúšťanie projektu © 2015 Všetecha

Odporúčanie

Otázka: Musia byť pri spúšťaní projektu použité všetky metódy a nástroje riadenia projektu uvedené v tejto kapitole?

Odpoveď: Nie, nemusia! Zadávateľ projektu má však uvedené metódy a nástroje spúšťania projektov poznať a rozhodnúť, ktoré z nich sú vhodné a budú použité pre daný projekt.

It all begins with an idea

It all begins with an idea, the inspiration for a new project. Why does this idea arise? The answer is simple – because the environment in which we live affects each subject (an individual, school, enterprise, organisation...). The world around us quickly evolves, particularly nowadays. The effect of the environment is strong and urges us to develop and change, as well. If we do not respond accordingly, the world will leave us lagging behind – for example, an enterprise will lose its competitiveness and end up in bankruptcy or an individual will not be able to master modern technologies in the production process and will not be able to find employment, and so on. That is what the key competence – “Sense of Initiative and Entrepreneurship” – as defined by the EU, is about – leading change and being more proactive.

Example

Why do schools modernise curriculum in cooperation with employers, create new interactive classrooms, modern laboratories, and implement modern teaching methods?

Opportunity: It is possible to implement the above mentioned changes in the form of projects (grants) with substantial financial support from the state and the European Union.

Threat: If schools do not implement these changes, the chances of employment for their graduates will decrease in time, together with the attractiveness of the schools. The schools will lose their competitive edge and consequently the number of pupils/students will decrease, which can ultimately lead to the abolition of schools in the future (due to a low number of students).

How Are Projects Related to This?

Projects are a tool of reacting to the effect of the environment. They are a way of implementing significant change to achieve higher quality and a way of using an opportunity or eliminating a threat. You can find different types of changes in a permanent organisation in Table 2.1.

Table 2.1 Types of change and their relation to projects © 2015 Všetěčka

Type of change	Change description	Executed in the form of	Responsible for the execution	Examples
Revolutionary	Significant (step) change, big or medium, strategic or tactical	Project	Top or middle management	Innovation of curriculum in cooperation with employers. Opening a new branch. Implementation of new technology.
Evolutionary	Gradual and slow change, small change, usually tactical	Continuous improvement of processes	Middle management	Improvement of a working procedure.
Emergent	Unplanned, rapid operative change	Operative management	Middle and lower-level management	Measures taken in case of blackout.

Na začiatku je vždy myšlienka

Na začiatku je vždy myšlienka, teda nápad na nový projekt. Prečo ale tento nápad vzniká? Odpoveď je jednoduchá. Pretože na každý subjekt (na jednotlivca, školu, podnik, organizáciu...) pôsobí prostredie, v ktorom žijeme. Svet okolo nás sa vyvíja a v súčasnosti veľmi rýchlo. Vplyvy prostredia sú veľmi silné a nútia nás, aby sme sa vyvíjali a menili aj my. Ak to nespravíme, svet nás predbehne a my ostaneme na chvoste – napr. podnik stratí konkurencieschopnosť a skrachuje alebo jednotlivec nebude vedieť ovládať moderné technológie vo výrobnom procese, nezamestná sa a podobne. A presne o tom je kľúčová spôsobilosť EÚ „Zmysel pre iniciatívnosť a podnikavosť“ – byť nositeľom zmeny a pristupovať k nej proaktívne.

Príklad

Prečo školy inovujú obsahy vzdelávania v spolupráci so zamestnávateľmi, budujú nové interaktívne učebne, moderné laboratória a zavádzajú moderné metódy vzdelávania?

Príležitosť: Vyššie uvedené zmeny je možné zrealizovať formou projektov (grantov) za intenzívnej finančnej pomoci od štátu a Európskej únie.

Hrozba: Ak tak školy neučinia, zníži sa uplatniteľnosť ich absolventov na trhu práce a časom aj atraktivita školy. Škola stratí konkurencieschopnosť, následne sa zníži počet žiakov/štvudentov a v konečnom dôsledku môže v budúcnosti dôjsť k zrušeniu školy (z dôvodu nízkej naplnenosti).

A ako s tým súvisia projekty?

Projekty sú nástrojom, ako reagovať na vplyv prostredia. Ako zrealizovať skokovú zmenu k vyššej kvalite. Ako využiť príležitosť alebo eliminovať hrozbu. Typy zmien, ktoré prebiehajú v trvalej organizácii, sú uvedené v tabuľke 2.1

Tabuľka 2.1 Typy zmien a ich súvislosť s projektmi © 2015 Všetechka

Typ zmeny	Popis zmeny	Realizuje sa formou	Za realizáciu zodpovedá	Príklady
Revolučná	Významná (skoková) zmena, veľká alebo stredná, strategická alebo taktická	Projektu	Vrcholový alebo stredný manažment	Inovácia obsahu vzdelávania v spolupráci so zamestnávateľmi. Vybudovanie novej pobočky. Zavedenie novej technológie.
Evolučná	Postupná a pomalá zmena, malá zmena, zvyčajne taktická	Trvalého zlepšovania procesov	Stredný manažment	Vylepšenie pracovného postupu.
Emergentná	Neplánovaná, rýchla, operatívna zmena	Operatívneho riadenia	Stredný a nižší manažment	Opatrenia pri výpadku elektrickej energie.



**HOW TO PLAN
A PROJECT?**

**AKO PROJEKT
NAPLÁNOVAŤ?**

3

3

HOW TO PLAN A PROJECT? (PROJECT PLANNING)

CHAPTER CONTENTS			
Chapter No.	Chapter Name	Terminology (Project Management Methods and Tools)	Page
3.1	How to Officially Start a Project?	Kick-off Meeting	136
3.2	What Needs to Be Done?	Project Scope	140
3.2.1	What Should the Project Deliverable Be?	Product Breakdown Structure, PBS	140
3.2.2	How to Describe Deliverables' Characteristics?	Deliverables Specification and Acceptance Criteria	144
3.2.3	What Work Needs to Be Done to Hand over Deliverables?	Work Breakdown Structure, WBS	150
3.3	When Must It Be Done?	Project Schedule	158
3.3.1	How Much Time Does It Take?	Effort and Duration Estimation	160
3.3.2	Where Are the Project Checkpoints?	Project Milestones and Stages	166
3.3.3	How Should the Work Be Linked?	Network Diagram	172
3.3.4	When Will the Work Be Done?	Bar Chart	176
3.3.5	When Will the Deliverables Be Handed over/ Accepted?	Deliverables Plan	186

AKO PROJEKT NAPLÁNOVAŤ? (PLÁNOVANIE PROJEKTU)

3

OBSAH KAPITOLY			
Číslo kapitoly	Názov kapitoly	Odborná terminológia (metódy a nástroje riadenia projektov)	Strana
3.1	Ako oficiálne spustiť projekt?	Úvodná porada	137
3.2	Čo treba urobiť?	Rozsah projektu	141
3.2.1	Čo má byť výstupom projektu?	Hierarchická štruktúra produktu, PBS	141
3.2.2	Ako opísať vlastnosti výstupov?	Špecifikácia výstupov projektu a preberacie kritériá	145
3.2.3	Aké práce musia byť urobené na dodanie výstupov?	Hierarchická štruktúra prác, WBS	151
3.3	Kedy to treba urobiť?	Časový plán projektu	159
3.3.1	Koľko času to zaberie?	Odhad prácnosti a trvania	161
3.3.2	Kde sú kontrolné body projektu?	Míľniky a etapy projektu	167
3.3.3	Ako majú práce nadväzovať?	Sieťový graf	173
3.3.4	Kedy budú práce vykonané?	Úsečkový graf	177
3.3.5	Kedy sa budú odovzdávať/preberať výstupy?	Plán výstupov	187

CHAPTER CONTENTS			
Chapter No.	Chapter Name	Terminology (Project Management Methods and Tools)	Page
3.4	Who Will Do It and How Much Will It Cost?	Project Resource Plan	192
3.4.1	Who Will Do It?	Organization Breakdown Structure, OBS	194
3.4.2	Who Will Do What?	Responsibility Matrix	208
3.4.3	When and What Staff Will We Need?	Human Resource Plan	212
3.4.4	How Much Finance Will We Need and When?	Cost Plan and Budget, CBS	220
3.4.5	Who Pays and When?	Financing Plan	232
3.5	What Will We Do If?	Project Risk Management Plan	236
3.5.1	What Could Go Wrong?	Risk Identification, RBS	242
3.5.2	Which Risks Will We Deal With?	Risk Assessment	250
3.5.3	How to Prepare for Risks?	Response Plan	252
3.5.4	How to Manage Adopted Actions?	Control risks	258
3.6	What Else Do We Need to Plan?	Other Project Plans	262
3.6.1	Who Needs to Communicate with Whom?	Project Communication Plan	262
3.6.2	How to Manage Quality?	Project Quality Management Plan	272
3.6.3	When and What to Buy?	Project Procurement Plan	282
3.6.4	How to Ensure Safety?	Project Safety Plan	284
3.7	Check Questions		286
3.8	Your Project Checklist		288

OBSAH KAPITOLY			
Číslo kapitoly	Názov kapitoly	Odborná terminológia (metódy a nástroje riadenia projektov)	Strana
3.4	Kto to bude robiť a koľko to bude stáť?	Plán prostriedkov projektu	193
3.4.1	Kto to urobí?	Hierarchická štruktúra organizácie, OBS	195
3.4.2	Kto čo bude robiť?	Matica zodpovednosti	209
3.4.3	Kedy potrebujeme akých pracovníkov?	Plán pracovníkov	213
3.4.4	Koľko financií budeme potrebovať a kedy?	Plán nákladov a rozpočet, CBS	221
3.4.5	Kto to zaplatí a kedy?	Plán financovania	233
3.5	Čo urobíme keď?	Plán riadenia rizík projektu	237
3.5.1	Čo sa môže pokaziť?	Identifikácia rizík, RBS	243
3.5.2	Ktorými rizikami sa budeme zaoberať?	Posúdenie rizík	251
3.5.3	Ako sa na riziká pripraviť?	Plán odozvy	253
3.5.4	Ako riadiť prijaté opatrenia?	Operatívne riadenie rizík	259
3.6	Čo ešte musíme naplánovať?	Iné plány v projekte	263
3.6.1	Kto s kým potrebuje komunikovať?	Plán komunikácie v projekte	263
3.6.2	Ako riadiť kvalitu?	Plán riadenia kvality projektu	273
3.6.3	Kedy čo nakúpiť?	Plán obstarávania v projekte	283
3.6.4	Ako zabezpečiť bezpečnosť?	Plán bezpečnosti v projekte	285
3.7	Kontrolné otázky		287
3.8	Kontrolný zoznam vášho projektu		289

Project Planning:

- begins with the decision to start a project, via the approval of a Project Charter/signing a contract,
- finishes with approval of a Project Plan and a decision on Project Executing.

All other steps during this stage of the project management cycle lead to the preparation of partial plans (Figure 3.1). **The result of Project Planning is a Project Plan.**

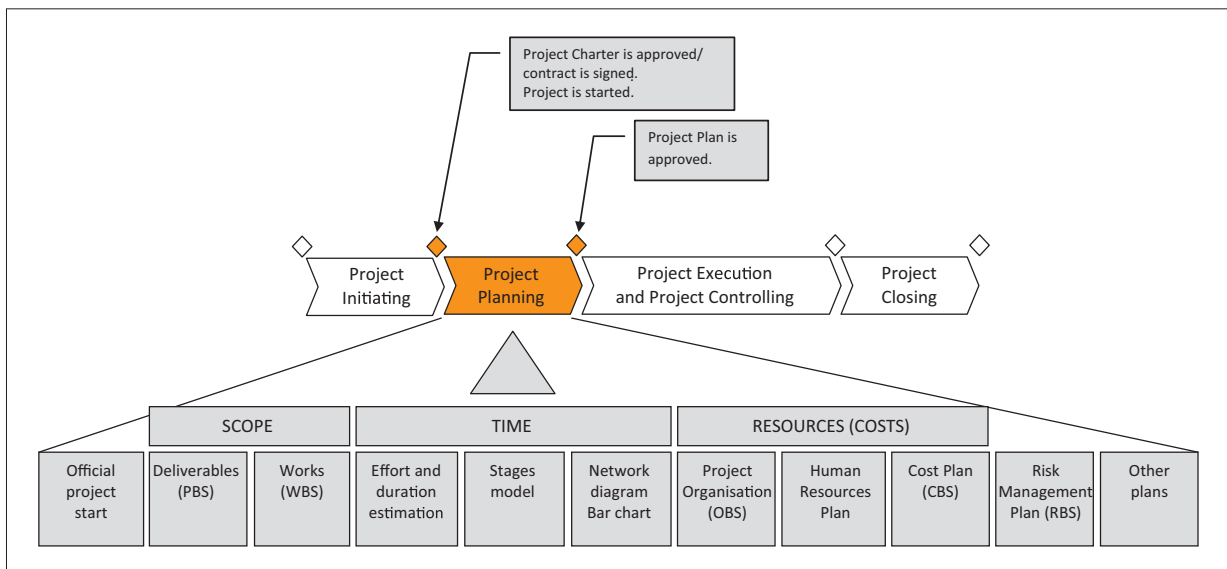


Figure 3.1 Project Planning © 2015 Vřetečka

Best Practice

Question: Is it necessary to use all of the project management methods and tools stated in this chapter?

Answer: No, it is not! However, a Project Manager should be aware of all of the Project Planning methods and tools and decide which are suitable for each project.

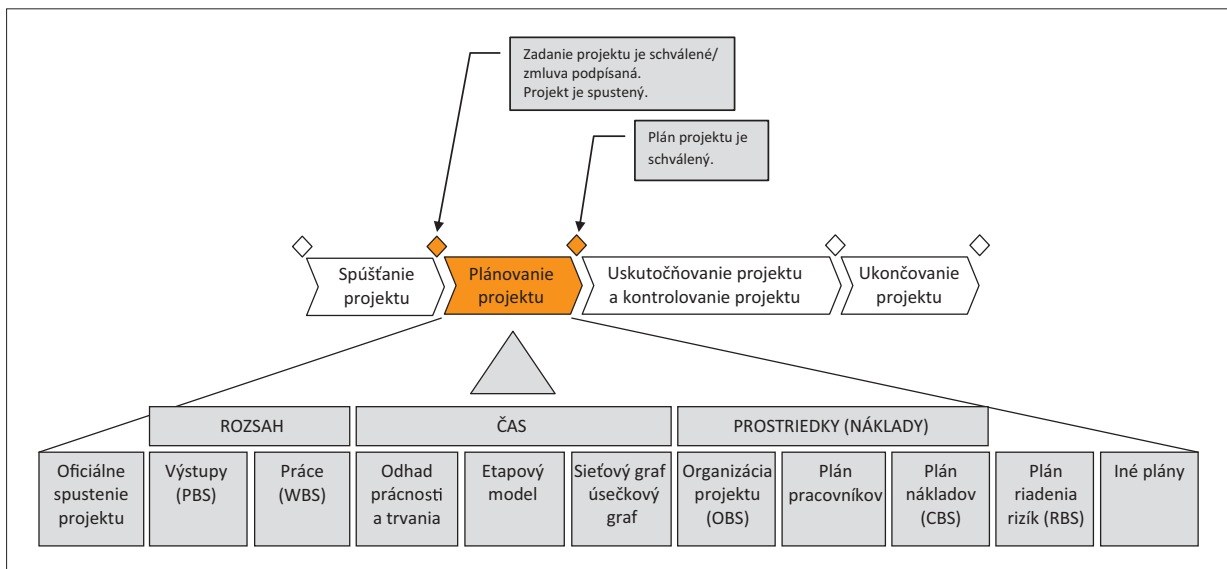
If the Project Charter has been approved by the management of the permanent organisation, or management has signed a contract or an agreement, then the project is considered started. From this moment on the Project Initiating is over and Project Planning begins. The proposal team has finished its work and has handed it over to the Project Manager and his/her Project Team. During the Project Planning, the Project Team has to consider and prepare a detailed plan including who, how, when, in what order, and with what resources will execute and control the project tasks.

This is why this chapter contains a description of all of the steps of detailed Project Planning, especially relating to project triangle Δ planning. A **Project Plan** is the result of Project Planning. It consists of partial plans that are described in detail in this chapter.

Plánovanie projektu:

- začína rozhodnutím projekt spustiť a schválením zadania projektu/podpisom zmluvy,
- končí schválením plánu projektu a rozhodnutím pristúpiť k uskutočňovaniu projektu.

Všetky ostatné kroky v priebehu tejto časti cyklu riadenia projektu smerujú k vypracovaniu čiastkových plánov (obrázok 3.1). **Výsledkom plánovania projektu je plán projektu.**



Obrázok 3.1 Plánovanie projektu © 2015 Všetecha

Odporúčanie

Otázka: Musia byť pri plánovaní projektu použité všetky metódy a nástroje riadenia projektu uvedené v tejto kapitole?

Odpoveď: Nie, nemusia! Manažér projektu má však uvedené metódy a nástroje plánovania projektov poznať a rozhodnúť, ktoré z nich sú vhodné a budú použité pre daný projekt.

Ak vedenie trvalej organizácie schválilo zadanie projektu alebo získalo zákazku a podpísalo zmluvu, bol projekt spustený. V tomto okamihu je ukončené spúšťanie projektu a začína plánovanie projektu. Návrhový tím ukončil svoju prácu a prácu preberá manažér projektu so svojim projektovým tímom. Pri plánovaní projektu musí projektový tím premyslieť a detailne naplávať, kto, ako, kedy, v akom poradí a s akými prostriedkami bude realizovať a kontrolovať projektové úlohy.

Preto sú v tejto kapitole popísané jednotlivé kroky, ktoré sa využívajú pri detailnom plánovaní projektu, najmä pri plánovaní projektového trojuholníka Δ . Výsledkom plánovania projektu je **plán projektu**. Plán projektu sa skladá z čiastkových plánov, ktoré sú postupne popísané v tejto kapitole.

A well-thought and thoroughly processed Project Plan can ultimately play a vital role in the success of project management. If Project Planning is underestimated, it will be reflected in the execution of the project (Figure 3.2 Onion syndrome).

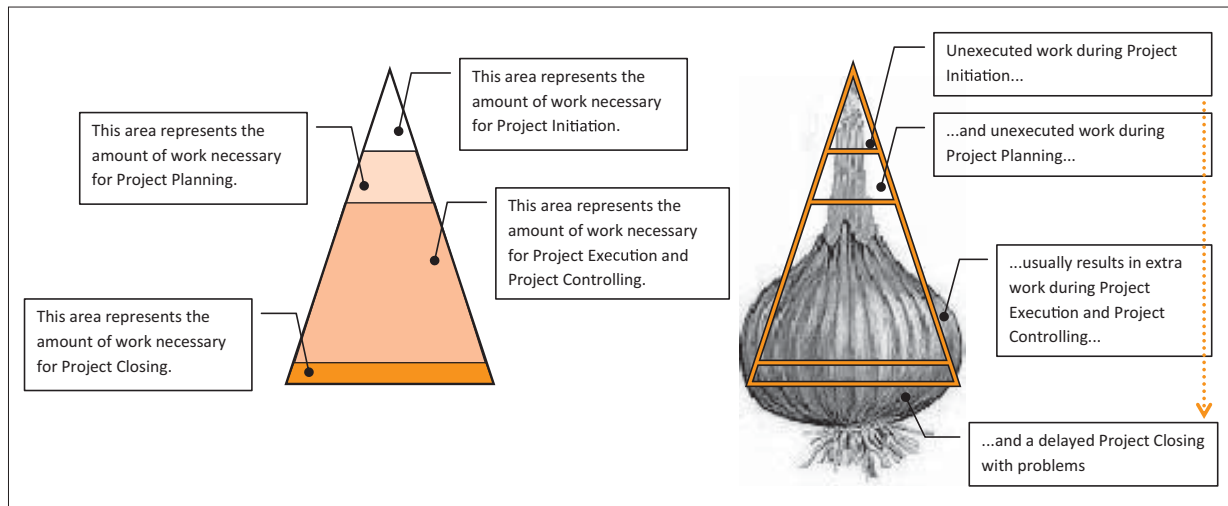


Figure 3.2 Onion syndrome © 2015 Všetěčka

Onion Syndrome

The onion syndrome is a graphic expression of regularity, where the fact that if the necessary work is inconsistent or not executed during Project Initiating and Planning, it can substantially influence the execution of the project, resulting in extra work and often a delayed and problematic Project Closing.

Best Practise

Question: How detailed should the Project Plan be?

Answer: It should be as detailed as is necessary at the time.

During the planning, overseeing the entire project is more important than finding solutions to details in the individual project tasks, since details will most likely change during the execution of the project.

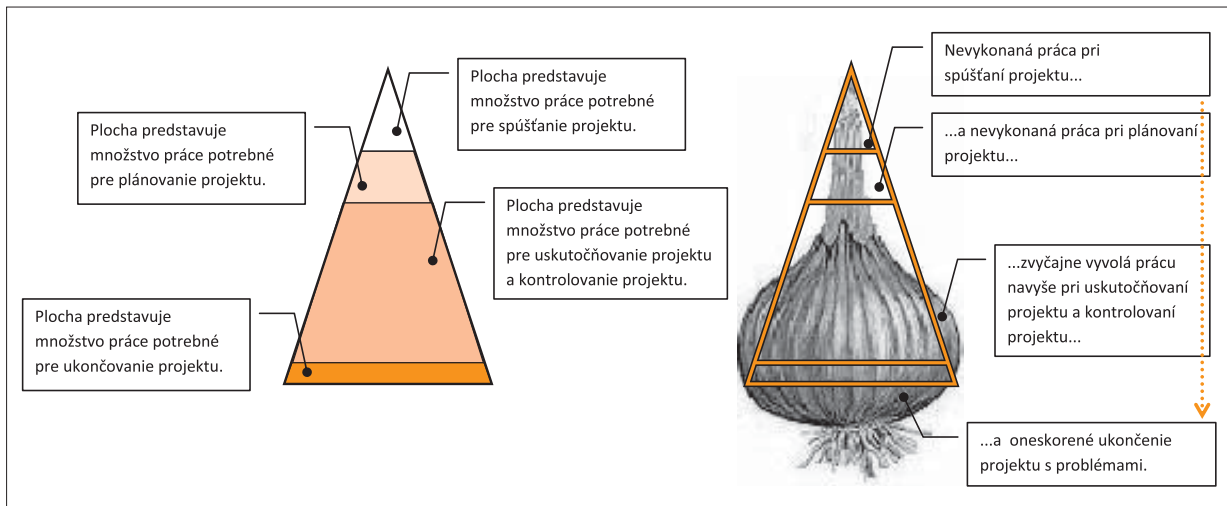
Establishing the Project Team

The Project Team is usually established when finishing Project Initiating or at the beginning of Project Planning. Since the Project Manager has always overall responsibility for the project, he/she should be able to choose the members of the Project Team.

However, in practice, the members are usually assigned to the team. The task of the Project Manager is to use his/her behavioural competencies (for more details see Appendix 5.1) and form a group of people with different qualities into a functional and empowered team.

The amount of staff and their professions have to be adjusted to the type and extent of the project works. This is why it is necessary to agree on the project's organisation, subordinate and superior relationships, competencies and the responsibilities of individual team members. For a more detailed description, see Chapter 3.4.1.

Dobre premyslený a kvalitne spracovaný plán projektu môže v konečnom dôsledku zohrať rozhodujúcu úlohu pri dosahovaní úspechu riadenia projektu. Kto podcení plánovanie projektu, tomu sa to vypomstí pri uskutočňovaní projektu (obrázok 3.2 Cibuľový syndróm).



Obrázok 3.2 Cibuľový syndróm © 2015 Všetecha

Cibuľový syndróm

Cibuľový syndróm graficky znázorňuje zákonitosť, kedy nedôslednosť a nevykonanie potrebnej práce pri spúšťaní projektu a plánovaní projektu sa môže výrazne negatívne premietnuť pri vlastnom uskutočňovaní projektu, najmä prácou navyše a zvyčajne aj oneskoreným ukončením projektu s problémami.

Odporúčanie

Otázka: Ako detailne má byť spracovaný plán projektu?

Odpoveď: Tak detailne, ako je v danom čase nevyhnutne nutné.

Pri plánovaní je náhľad nad projektom ako celkom dôležitejší ako vyriešenie detailov jednotlivých projektových úloh, pretože pri realizácii projektu sa detaily pravdepodobne zmenia.

Vznik projektového tímu

Projektový tím vzniká zvyčajne na konci spúšťania projektu alebo na začiatku plánovania projektu.

Keďže za projekt ako celok vždy zodpovedá manažér projektu, malo by mu byť umožnené vybrať si pracovníkov do projektového tímu.

V praxi sú však zvyčajne členovia tímu do projektu pridelení. Úlohou manažéra projektu je využiť svoje sociálne spôsobilosti (bližšie pozri prílohu 5.1) a zo skupiny osôb s rôznymi vlastnosťami vytvoriť funkčný akcieschopný tím.

Množstvo pracovníkov a ich profesie musia byť prispôbolené rozsahu a typu prác na projekte. Následne je potrebné dohodnúť organizáciu projektu, vzájomnú podriadenosť a nadriadenosť, právomoci a zodpovednosti jednotlivých členov tímu. Bližšie sú popísané v kapitole 3.4.1.

3.1 How to Officially Start a Project? (Kick-off Meeting)

Kick-off Meeting

A Kick-off Meeting is used to officially start a project and begin the work of the Project Team. A Kick-off Meeting is set up after the Project Initiating and approval of the Project Charter or the signing of a contract. A Kick-off Meeting is used to officially begin the project works. It is an occasion that officially begins the work of the Project Team.

A Kick-off Meeting is a meeting of stakeholders' representatives with the Project Sponsor and Project Manager (usually also with the Project Team).

The main aim of a Kick-off Meeting is to guarantee **a common understanding of the Project Charter**, officially announce project objectives, project management rules, and clarify any open questions. Another objective of the meeting is for the stakeholders to get personally acquainted, including the project team members, if they have not met already during a start-up workshop.

Suggestions for a Kick-off Meeting agenda²⁷:

1. Opening the meeting and introduction of participants (for example, Director of the permanent organisation, Project Sponsor/Project Board Chairman, Project Manager, representatives of users, suppliers, and other stakeholders)
2. Project goal²⁸
3. Project product and requested deliverables
4. Overall schedule, project stages, milestones and key deadlines
5. Budget²⁹ (revenues and expenses)
6. Key stakeholders, communication channels, principles of change management
7. Main project assumptions and constraints
8. Main project risks and opportunities
9. Discussion
10. Tasks for the upcoming period and closing of meeting

A detailed description of several agenda items is included in the chapter below.

Planning Workshops

The aim of a Planning Workshop is to create a detailed Project Plan that consists of partial plans (Figure 3.1). A Planning Workshop is chaired by the Project Manager and participants include the project team members or other invited experts in the areas in question.

In simple projects, the Planning Workshops last from a few hours to a few days, in complex projects it is necessary to allocate days or weeks for the preparation of a detailed Project Plan, sometimes even longer. Planning Workshops require a high level of participant engagement and creativity, which is why they are organised in the form of creative meetings (hereinafter as workshops). It is popular to use methods supporting

27 Since the main objective goal of a Kick-off Meeting is a common understanding of the Project Charter, the individual items on the agenda can copy the Project Charter structure.

28 For example, in a form of a speech by the Director of the permanent organisation, including an explanation of reasons why the project has been initiated, what is the project priority, and what are the expected long-term benefits for the permanent organisation.

29 If relevant.

3.1 Ako oficiálne spustiť projekt? (Úvodná porada)

Úvodná porada

Na oficiálne spustenie projektu a začatie práce projektového tímu sa využíva úvodná porada. Úvodná porada sa organizuje po spustení projektu a schválení zadania projektu alebo po podpise zmluvy. Úvodná porada slúži na oficiálne odštartovanie prác na projekte. Je to udalosť, ktorá oficiálne začína prácu projektového tímu.

Úvodná porada je porada predstaviteľov zúčastnených strán projektu so zadávateľom projektu a s manažérom projektu (zvyčajne aj s projektovým tímom).

Hlavným cieľom úvodnej porady je **jednotné vnímanie zadania projektu**, oficiálne oznámenie cieľov projektu, pravidiel riadenia projektu a objasnenie otvorených otázok. Ďalším cieľom porady je osobné spoznanie sa zúčastnených strán vrátane členov projektového tímu, ak sa nestretli pri otváracích stretnutiach.

Návrh programu²⁸ úvodnej porady:

1. Začatie porady a predstavenie prítomných (napríklad riaditeľ trvalej organizácie, zadávateľ projektu/predseda projektovej rady, manažér projektu, zástupca užívateľov, dodávateľov a ďalších zúčastnených strán)
2. Účel projektu²⁹
3. Produkt projektu a požadované výstupy
4. Rámcový harmonogram, etapy projektu, mílniky a kľúčové termíny
5. Rozpočet³⁰ (príjmová a výdavková časť)
6. Hlavné zúčastnené strany projektu, komunikačné línie, zásady riadenia zmien
7. Hlavné predpoklady a obmedzenia projektu
8. Hlavné riziká a príležitosti projektu
9. Diskusia
10. Úlohy na najbližšie obdobie a ukončenie porady

Detailný popis viacerých bodov programu je súčasťou nižšie uvedených častí tejto kapitoly.

Plánovacie porady

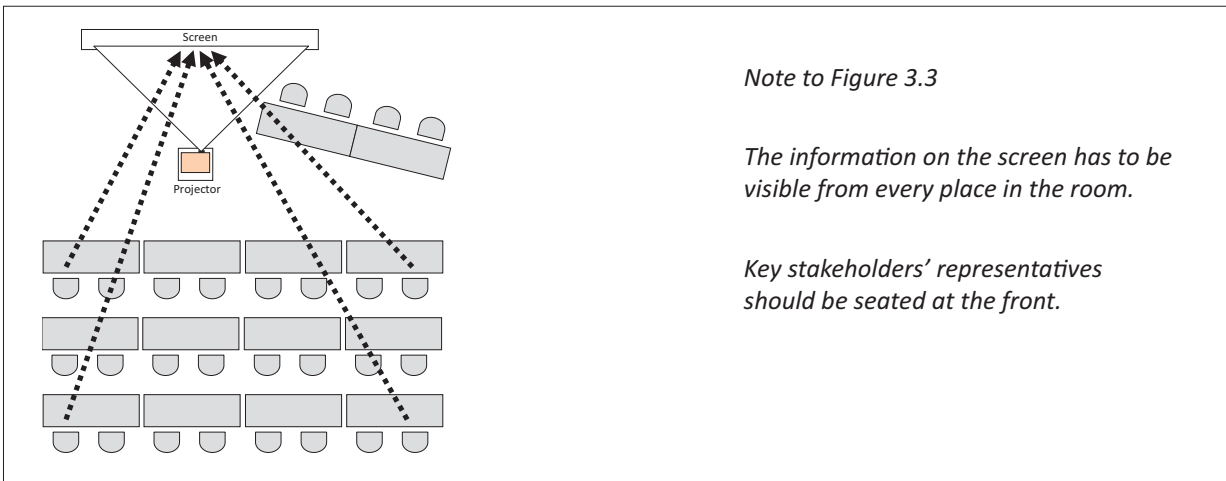
Plánovacie porady slúžia na vytvorenie detailného plánu projektu, ktorý sa skladá z čiastkových plánov (obrázok 3.1). Plánovacie porady vedie manažér projektu a zúčastňujú sa ich členovia projektového tímu alebo prizvaní experti na riešené oblasti.

V jednoduchých projektoch trvajú plánovacie porady rádovo hodiny až dni, v komplexných projektoch je potrebné na vytvorenie detailného plánu vyčleniť zvyčajne dni až týždne, niekedy aj dlhší časový úsek. Plánovacie porady si vyžadujú od účastníkov vysokú mieru angažovanosti a tvorivosti, preto sa organizujú formou tvorivých porád – „workshopov“. Pre naplánovanie projektu sa zvyčajne využívajú metódy

28 Pretože hlavným cieľom úvodnej porady je jednotné vnímanie zadania projektu, môžu byť jednotlivé body porady vhodné so štruktúrou zadania projektu.

29 Napríklad formou príhovoru riaditeľa trvalej organizácie a vysvetlenia dôvodov, prečo sa projekt spúšťa, akú má prioritu a aké sú očakávané dlhodobé prínosy pre trvalú organizáciu.

30 Ak je to vhodné.



Note to Figure 3.3

The information on the screen has to be visible from every place in the room.

Key stakeholders' representatives should be seated at the front.

Figure 3.3 Meeting room design for a Kick-off Meeting with high number of participants © 2015 Všetěčka

creativity in Project Planning, for example Brainstorming or other methods (Chapter 2.1 Creativity). Such methods are based on the principle of participants' equality during problem solving. This principle should be reflected in the meeting room design as well. The seating should be arranged in a way that all participants can have visual contact with each other. Seating at a round³⁰, oval, square, rectangular or U-shaped table is suitable, depending on the number of participants and the options of the workplace (Figure 3.4).

Planning Workshops can consist of several parts. Other experts can be invited to certain parts, for example:

- effort estimation workshops,
- costs calculation workshops,
- risk management workshops,
- other, if needed.

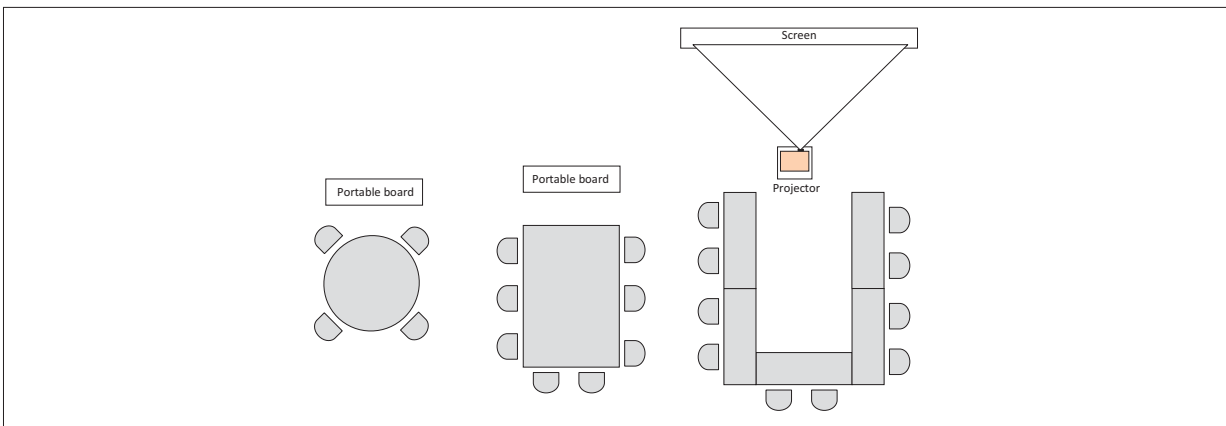
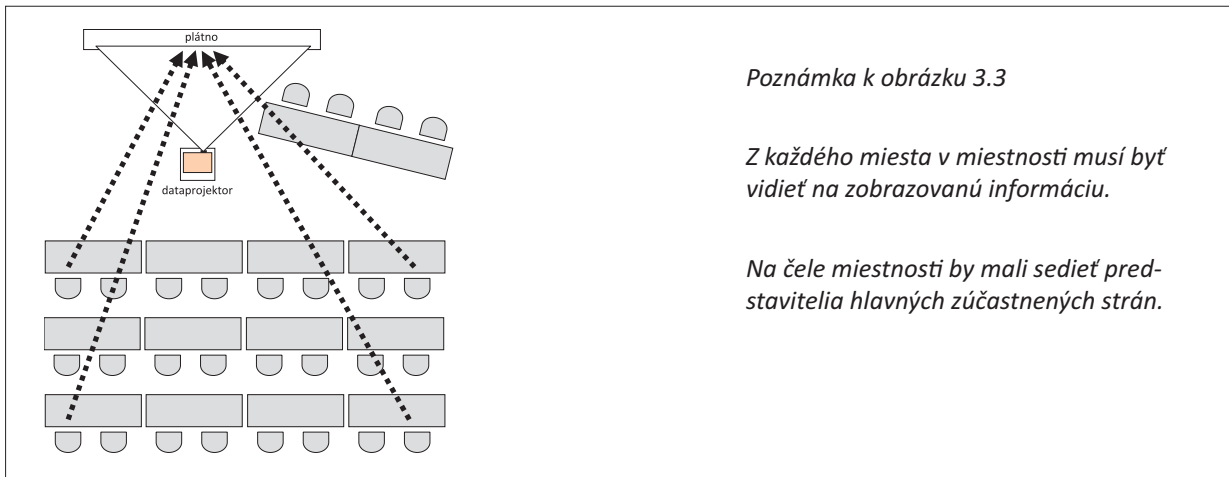


Figure 3.4 Suitable room design for Planning Workshops © 2015 Všetěčka

30 A round table is a symbol of equality.



Poznámka k obrázku 3.3

Z každého miesta v miestnosti musí byť vidieť na zobrazovanú informáciu.

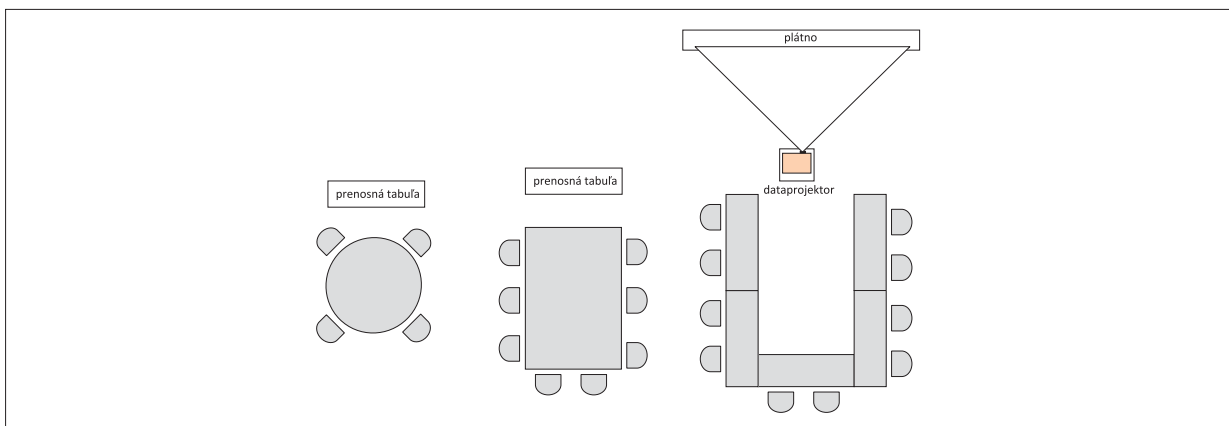
Na čele miestnosti by mali sedieť predstavitelia hlavných zúčastnených strán.

Obrázok 3.3 Úprava miestnosti pri úvodnej porade pre väčší počet účastníkov © 2015 Všetechka

podpory tvorivosti (kreativity), ako je napr. Brainstorming a iné (bližšie v prílohe 2.1 Tvorivosť). Základným princípom týchto metód je zásada rovnocennosti účastníkov po dobu riešenia problému. Tomuto princípu musí byť prispôbena aj rokovacia miestnosť. Sedenie musí umožniť vizuálny kontakt všetkých účastníkov navzájom. Vhodným riešením je sedenie okolo okrúhleho³¹ stola, oválneho, štvorcového alebo obdĺžnikového stola, prípadne za stolmi do tvaru „U“ v závislosti od počtu účastníkov a možností pracoviska (obrázok 3.4).

Plánovacie porady môžu mať niekoľko častí. Na osobitné časti môžu byť prizvaní ďalší experti, napríklad na:

- porady zamerané na odhad prácnosti pracovných balíkov,
- porady zamerané na výpočet nákladov na jednotlivé pracovné balíky,
- porady zamerané na spracovanie plánu riadenia rizík,
- a iné podľa potreby.



Obrázok 3.4 Úprava miestnosti pri plánovacích poradách © 2015 Všetechka

31 Okrúhly stôl je symbolom rovnocennosti.

3.2 What Needs to Be Done? (Project Scope)

Project Scope

The project scope (Figure 3.5) defines:

- **the project product**, including all project deliverables and their technical and user characteristics described in the deliverables specification (Chapters 3.2.1 and 3.2.2);
- **work** necessary to create all project deliverables (Chapter 3.2.3).

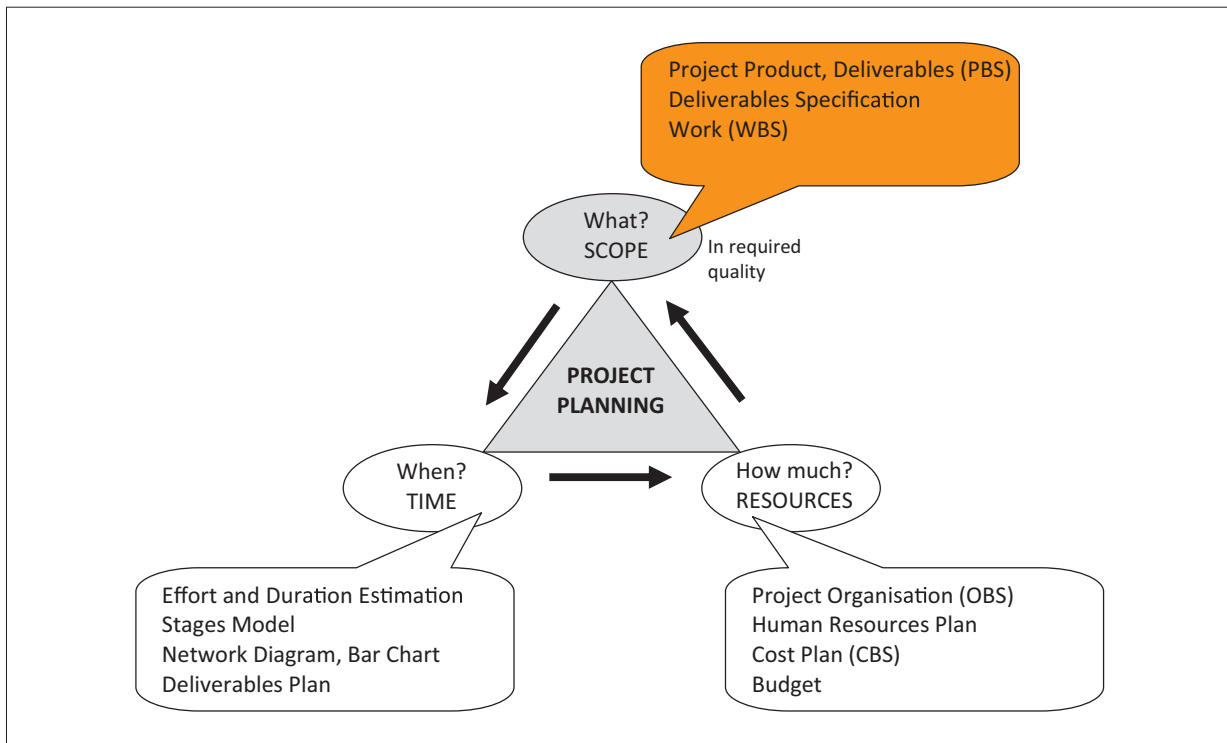


Figure 3.5 Scope planning © 2015 Všetěčka

3.2.1 What Should the Project Deliverable Be? (Product Breakdown Structure, PBS)

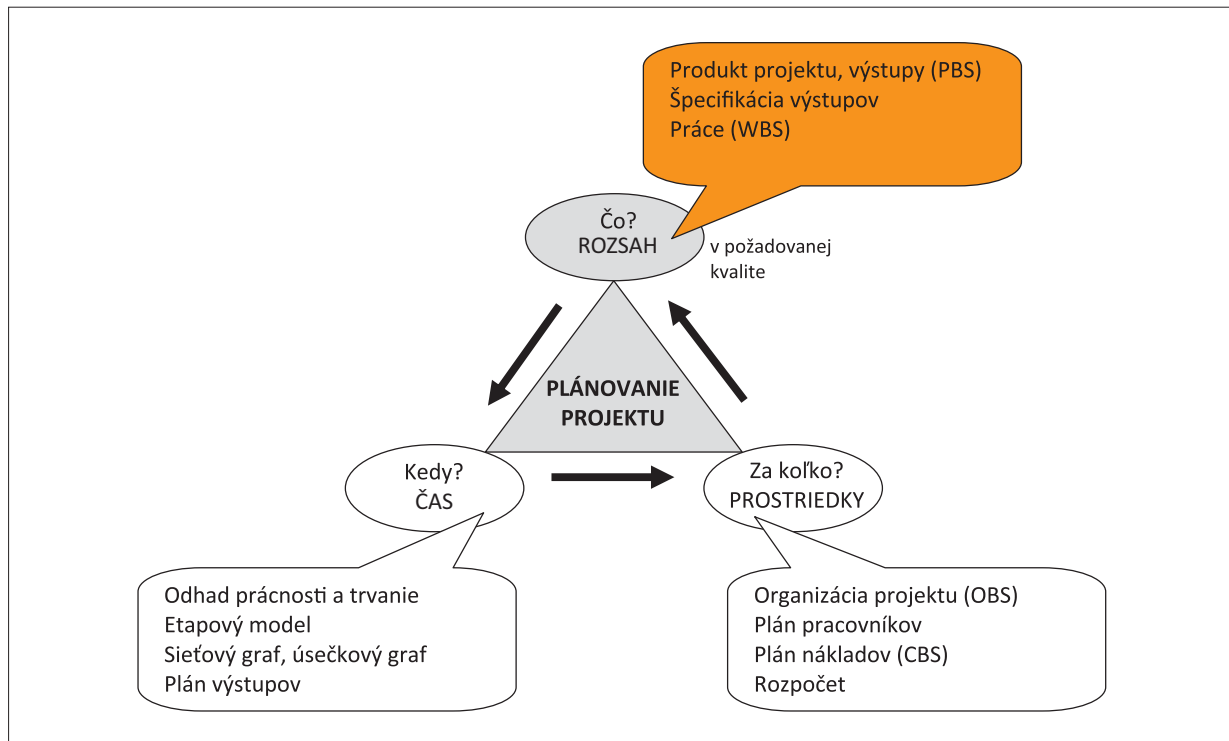
The project product is produced during the project. **The project product** is a set of deliverables with required and measurable technical and user characteristics [13]. The characteristics of deliverables are described in the document, Deliverables Specification (Chapter 3.2.2).

3.2 Čo treba urobiť? (Rozsah projektu)

Rozsah projektu

Rozsah projektu³² (obrázok 3.5) definuje:

- **produkt projektu** – to znamená všetky výstupy projektu a ich technické a užívateľské vlastnosti popísané v špecifikácii výstupov (bližšie v kapitole 3.2.1 a 3.2.2);
- **práce** potrebné na vytvorenie všetkých výstupov projektu (bližšie v kapitole 3.2.3).



Obrázok 3.5 Plánovanie Rozsahu © 2015 Všetecha

3.2.1 Čo má byť výstupom projektu? (Hierarchická štruktúra produktu, PBS)

V priebehu projektu sa vyhotovuje produkt projektu. **Produkt projektu** je množina výstupov projektu s požadovanými a merateľnými technickými a užívateľskými vlastnosťami [13]. Tieto vlastnosti výstupov sú popísané v dokumente špecifikácia výstupov (kapitola 3.2.2).

32 Synonymom v slovenskom jazyku je predmet projektu.

3.5 What Will We Do If? (Project Risk Management Plan)

“People do not believe something can happen until it happens.”

All projects are unique and they are therefore connected to a high level of uncertainty – they are risky. This uncertainty is caused by different effects of the environment. Project Risk Management is a set of tasks by the Project Manager focused on detecting threats and opportunities (Figure 3.42) in order to plan and manage actions to eliminate threats and use the opportunities of a project. [2].

3

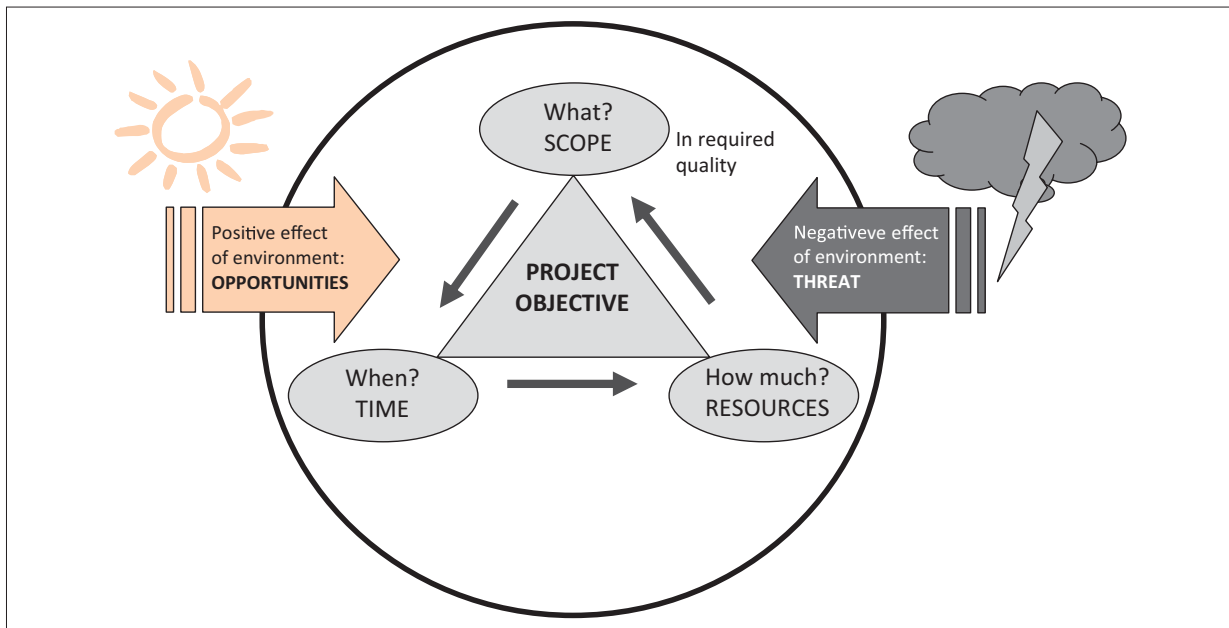


Figure 3.42 Positive and negative effects of the environment on a project © 2015 Vřetečka

The environment can have a positive or negative effects on a project. Modern methods comprehend the term “risk” in the two following meanings:

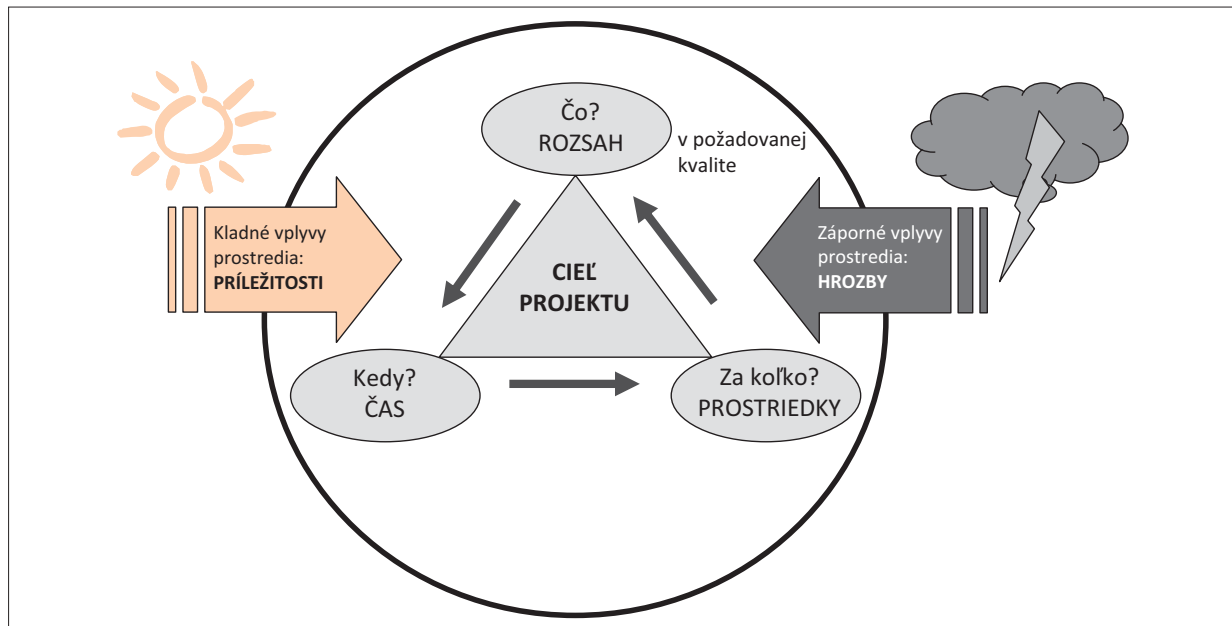
- a) **threat** – an uncertain event with a negative effect on the course or deliverables of a project [2],
- b) **opportunity** – an uncertain event with a positive effect on the course or deliverables of a project [2].

3.5 Čo urobíme keď? (Plán riadenia rizík projektu)

Ludia neveria, že sa môže niečo prihodiť, až kým sa to neprihodi.

Všetky projekty sú jedinečné, unikátne, a preto sú spojené aj s vysokou mierou neistoty – sú rizikové. Táto neistota je zapríčinená rôznymi vplyvmi prostredia.

Riadenie rizík projektu⁶⁷ je skupina úloh manažéra projektu zameraná na zisťovanie hrozieb a príležitostí (obrázok 3.42), na plánovanie a riadenie opatrení na potláčanie hrozieb a na využívanie príležitostí projektu [2].



Obrázok 3.42 Kladné a záporné vplyvy prostredia na projekt © 2015 Všetecha

Prostredie môže mať na projekt kladný alebo záporný vplyv. V moderných metodikách je pojem „riziko“ (angl. Risk) chápaný v dvoch významoch, a to ako:

- hrozba** – neistá udalosť so záporným vplyvom na priebeh alebo výstupy projektu [2],
- príležitosť** – neistá udalosť s kladným vplyvom na priebeh alebo výstupy projektu [2].

67 Synonymá v slovenskom jazyku sú manažerstvo rizika, manažment rizika, rizikový manažment.

Older methods only considered and described the negative effect of the environment on a project and identified these via the general term “risk”. All modern methods use the term opportunity and describe the possibilities of using the potential positive effects of the environment on a project.

If you are not seeking opportunities, you will not find them.

Example

The opportunities of a project could include the occurrence of such conditions when a project or its parts may be shortened, when planned resources can be saved, or when selected resources enable deliverables with a higher added value, etc.

3

Risk Management Plan

A Risk Management Plan is a written document describing project risks, their value, a set of actions to mitigate the negative effect of threats and to make use of the positive effects of opportunities. A Risk Management Plan typically has two parts – a risk register and a response plan (Figure 3.49) – and project threats and project opportunities are prepared separately.

It is necessary when elaborating a Risk Management Plan to answer the following questions:

- | | |
|--|---|
| 1. What might go wrong? | Risk Identification (Chapter 3.5.1). |
| 2. What risks are we going to deal with? | Risk Assessment (Chapter 3.5.2). |
| 3. How to prepare for risks? | Risk Treatment (Chapter 3.5.3). |
| 4. How to manage adopted actions? | Risk Control (Chapter 3.5.4). |

The effect of risks on a project are assessed throughout the entire project (Figure 3.43). Risks are assessed at:

- Project Initiating in the Feasibility Study;
- Project Planning;
- Project Executing and Project Controlling;
- Project Closing.

Staršie metodiky popisovali iba negatívny vplyv prostredia na projekt a označovali ho všeobecným pojmom riziko. Všetky moderné metodiky už pracujú s pojmom príležitosť a popisujú možnosti využitia kladného vplyvu prostredia na projekt.

Ak príležitosti nehľadáte, tak ich nenájdete!

Príklad

Príležitosťou projektu môže byť vznik takých podmienok, kedy projekt alebo jeho časť bude možné skrátiť, kedy bude možné ušetriť naplánované prostriedky, kedy s vyčlenenými prostriedkami bude možné dodať výstupy s vyššou pridanou hodnotou a pod.

Plán riadenia rizík

Plán riadenia rizík je písomný dokument, ktorý obsahuje popis rizík projektu, ich závažnosť, súbor opatrení na zmiernenie negatívneho vplyvu hrozieb a využitie pozitívneho vplyvu príležitostí. Plán riadenia rizík má zvyčajne dve časti – register rizík a plán odozvy (obrázok 3.49) a vypracováva sa osobitne na hrozby projektu a na príležitosti projektu.

Pri vypracovaní plánu riadenia rizika je potrebné odpovedať na nasledovné otázky:

1. Čo sa môže pokaziť?	Identifikácia rizík (kapitola 3.5.1).
2. Ktorými rizikami sa budeme zaoberať?	Posúdenie rizík (kapitola 3.5.2).
3. Ako sa na riziká pripraviť?	Zaobchádzanie s rizikami (kapitola 3.5.3).
4. Ako riadiť prijaté opatrenia?	Operatívne riadenie rizík (kapitola 3.5.4).

Vplyv rizík na projekt sa posudzuje v priebehu celého projektu (obrázok 3.43). Riziká sa posudzujú pri:

- spúšťaní projektu v štúdiu uskutočniteľnosti,
- plánovaní celého projektu,
- uskutočňovaní projektu a kontrolovaní projektu,
- ukončovaní projektu.



HOW TO EXECUTE
A PROJECT?

AKO PROJEKT
ZREALIZOVAŤ?

4

4

HOW TO EXECUTE A PROJECT? (PROJECT EXECUTING AND PROJECT CONTROLLING)

CHAPTER CONTENTS			
Chapter No.	Chapter Name	Terminology (Project Management Methods and Tools)	Page
4.1	How Will We Do That?	Executing of Works	300
4.1.1	How to Assign Works?	Assigning of Works	302
4.1.2	How to Perform Works?	Performance of Works	306
4.1.3	How to Accept Works?	Handing over/Accepting Works	308
4.2	How Will We Manage That?	Managing and Controlling of Works	312
4.1.2	When to Meet?	Work Meetings	314
4.2.2	How to Provide Information on Project Status?	Progress and Reports	320
4.2.3	How to Manage Project Performance?	Earned Value Management, EVM	336
4.3	What are We Doing Well and What are We Not?	Lessons Learned during the Project	340
4.4	Are Changes in a Project Possible?	Changes in Project	344
4.4.1	How to Manage Changes in a Project?	Change Management	344
4.4.2	Are Exceptions in Project Management Possible?	Management by Exception, MBE	352
4.4.3	Must a Project Always Be Completed?	Premature Closure	354
4.5	How to Review Quality and Accept Project Deliverables?	Quality Review Technique	360
4.6	Check Questions		370
4.7	Your Project Checklist		372

AKO PROJEKT ZREALIZOVAŤ? (USKUTOČŇOVANIE PROJEKTU A KONTROLOVANIE PROJEKTU)

OBSAH KAPITOLY			
Číslo kapitoly	Názov kapitoly	Odborná terminológia (metódy a nástroje riadenia projektov)	Strana
4.1	Ako to budeme robiť?	Uskutočňovanie prác	301
4.1.1	Ako práce zadávať?	Zadávanie prác	303
4.1.2	Ako práce urobiť?	Zhotovenie prác	307
4.1.3	Ako práce preberať?	Odobieranie/preberanie prác	309
4.2	Ako to budeme riadiť?	Riadenie a kontrolovanie prác	313
4.2.1	Kedy sa stretávať?	Pracovné porady	315
4.2.2	Ako informovať o stave projektu?	Postup prác a hlásenia	321
4.2.3	Ako riadiť výkonnosť projektu?	Riadenie vytvorenej hodnoty, EVM	337
4.3	Čo robíme dobre a čo zle?	Poučenie sa v priebehu projektu	341
4.4	Sú zmeny v projekte možné?	Zmeny v projekte	345
4.4.1	Ako riadiť zmeny v projekte?	Riadenie zmien	345
4.4.2	Sú možné výnimky v riadení projektu?	Riadenie podľa výnimky	353
4.4.3	Musí byť projekt vždy dokončený?	Predčasné ukončenie projektu	355
4.5	Ako posudzovať kvalitu a preberať výstupy projektu?	Technika posudzovania kvality	361
4.6	Kontrolné otázky		371
4.7	Kontrolný zoznam vášho projektu		373

Project Executing and Project Controlling

are two parallel processes that:

- begin with the approval of the Project Plan and with the decision to proceed to Project Executing,
- finish with the hand-over/acceptance of all project deliverables and with the decision to proceed to Project Closing.

All other steps during this part of the Project Management Cycle lead to the execution of all necessary works for the handing over and acceptance of all necessary project deliverables in the required quality.

The result of Project Executing is an executed project.

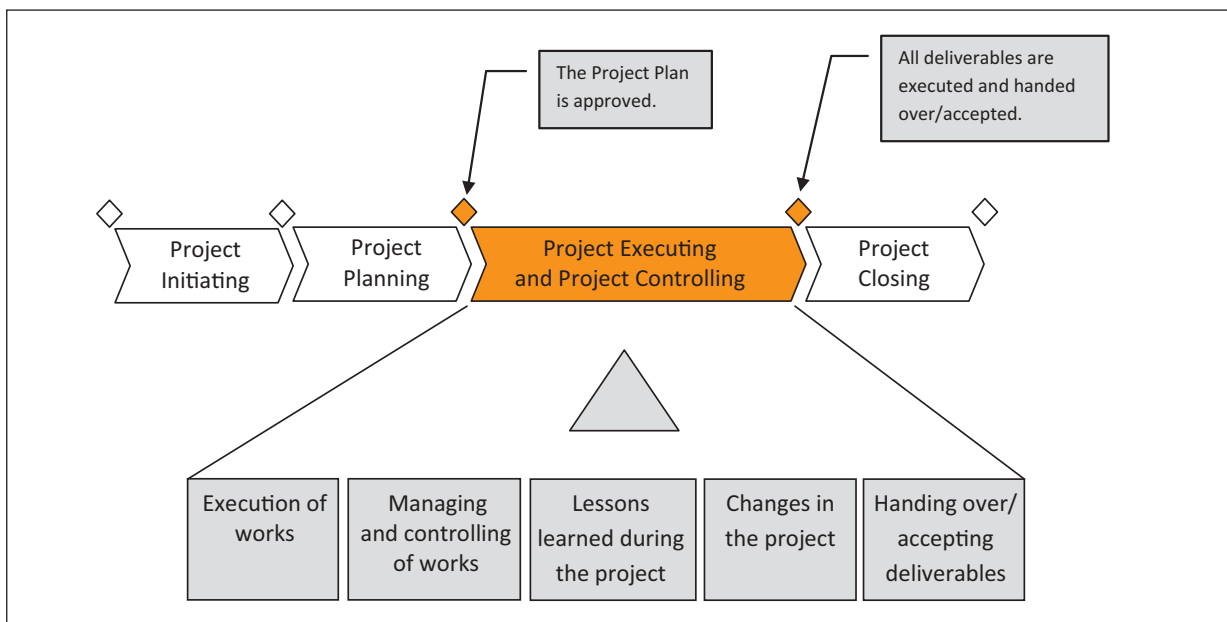


Figure 4.1 Project Executing and Project Controlling © 2015 Všetečka

Best Practice

Question: Must all project management methods and tools stated in this Chapter be used in Project Executing and Project Controlling?

Answer: No, they don't have to be! But the Project Manager should be aware of all said Project Executing methods and tools so that he/she can decide which are suitable and should be applied in the given project.

If the Project Plan is approved, then Project Planning is finished. The Project Plan clearly shows WHO is going to do WHAT and WHEN Δ in accordance with the Project Thinking principle. The approved Project Plan becomes the baseline against which we will compare the actual project status.

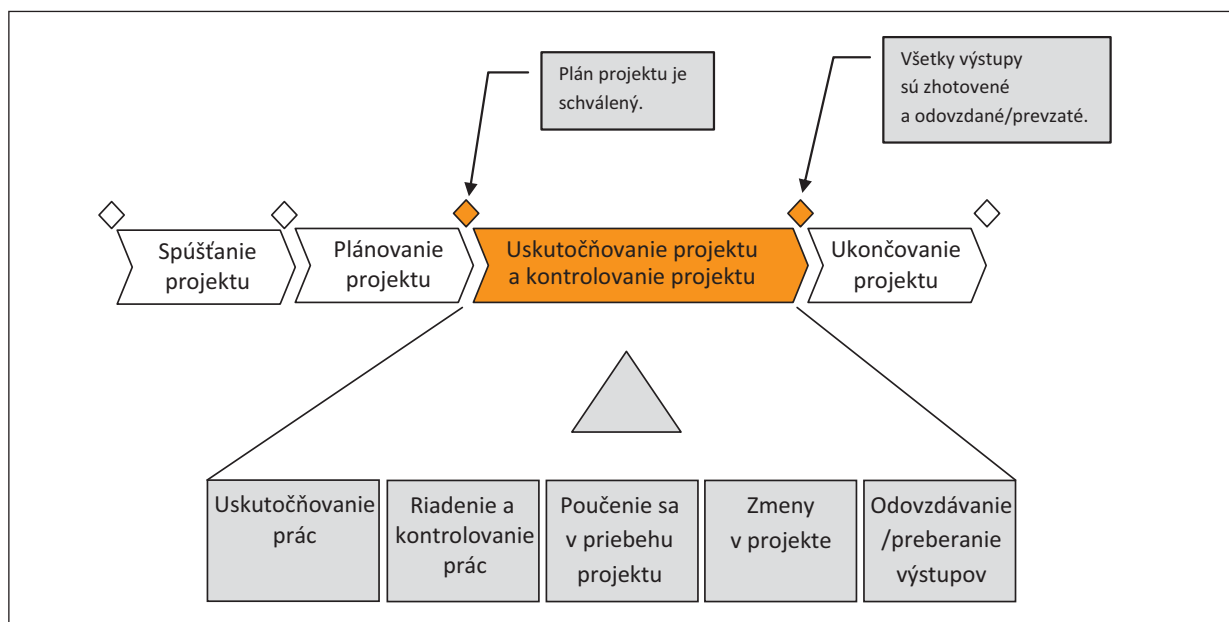
Uskutočňovanie projektu a kontrolovanie projektu

sú dve súčasne prebiehajúce skupiny procesov, ktoré:

- začínajú schválením plánu projektu a rozhodnutím pristúpiť k uskutočňovaniu projektu,
- končia odovzdaním/prevzatím všetkých výstupov projektu a rozhodnutím pristúpiť k ukončovaniu projektu.

Všetky ostatné kroky v priebehu tejto časti cyklu riadenia projektu smerujú k vykonaniu všetkých potrebných prác na dodanie a prevzatie všetkých potrebných výstupov projektu v požadovanej kvalite.

Výsledkom uskutočňovania projektu je uskutočnený projekt.



Obrázok 4.1 Uskutočňovanie projektu a kontrolovanie projektu © 2015 Všetechka

Odporúčanie

Otázka: Musia byť pri uskutočňovaní projektu a kontrolovaní projektu použité všetky metódy a nástroje riadenia projektu uvedené v tejto kapitole?

Odpoveď: Nie, nemusia! Manažér projektu má však uvedené metódy a nástroje uskutočňovania projektu a kontrolovania projektu poznať a rozhodnúť, ktoré z nich sú vhodné a budú použité pre daný projekt.

Ak bol plán projektu schválený, bolo ukončené plánovanie projektu. Z plánu projektu je už známe, KTO bude robiť ČO a KEDY Δ v súlade s princípom projektového myslenia. Schválený plán projektu sa stáva porovnávacou základňou, ku ktorej budeme porovnávať reálny stav projektu.

At this time, another part of the project management cycle begins, with two groups of processes running simultaneously/at the same time:

1. Project Executing, in which all the works are executed,
2. Project Controlling, in which all the project works are managed and controlled.

Simply put – **somebody has to do it and somebody has to manage it.**

This Chapter contains instructions on how to assign works, how to manage works, how to provide information on Progress, how to manage changes in a project, and how to accept project deliverables and assess their quality. An inevitable assumption of successful project management is on-going communication. The main principles of effective communication are shown in Appendix 4.1.

Note:

If the Project Plan is well thought out and developed in detail, it will be much easier for you to execute and control the project with fewer problems. However, if you underestimate the Project Planning process, it will usually backfire during Project Executing. For example, many problems will arise that will have a negative effect on the project deliverables or the project as a whole in the form of extra works, failure to meet the Project Schedule, or increased costs exceeding the approved Budget (the onion syndrome, Fig. 3.2).

4

Don't forget, every problem can be solved!

Nothing is more important than your health and safety and the health and safety of all of the project stakeholders.

V tomto okamihu začína ďalšia časť cyklu riadenia projektu, v ktorej paralelne prebiehajú 2 skupiny procesov:

1. uskutočňovanie projektu, v rámci ktorej sú realizované všetky práce,
2. kontrolovanie projektu, v rámci ktorej sú práce na projekte riadené a kontrolované.

Zjednodušene povedané – **niekto to musí urobiť a niekto to musí riadiť**.

V tejto kapitole nájdete návod na to, ako práce zadávať, ako práce riadiť, ako informovať o postupe prác, ako riadiť zmeny v projekte a ako preberať výstupy projektu a posudzovať ich kvalitu. Nevyhnutným predpokladom úspešného riadenia projektu je najmä priebežná komunikácia. Hlavné zásady efektívnej komunikácie sú uvedené v prílohe 4.1.

Poznámka

Ak bol plán projektu dobre premyslený a dôsledne spracovaný, o to ľahšie a s menšími problémami sa vám bude projekt uskutočňovať a kontrolovať. Ak ste však podcenili plánovanie projektu, potom sa vám to zvyčajne vypomstí pri uskutočňovaní projektu. Napríklad objavením sa množstva problémov, ktoré môžu mať negatívny vplyv na výstupy projektu alebo projekt ako celok, v podobe prác navyše, nedodržania časového plánu projektu či vyšších nákladov nad rámec schváleného rozpočtu (pozri cibuľový syndróm, obrázok 3.2).

4

Nezabúdajte, každý problém je riešiteľ'ný!

Nič nie je dôležitejšie ako zdravie a bezpečnosť vás a ostatných zúčastnených strán projektu.

4.1 How Will We Do That? (Executing of Works)

For all of the planned project deliverables to be performed, all of the planned project works (work packages) must be executed.

The Project Manager's task is to organise according to the approved Project Plan:

- the assignment of works (tasks),
- the acceptance of works (deliverables of tasks).

A system needs to be put in place for the assignment and hand-over/acceptance of works. The basic principles of this system are shown in Figure 4.2. The Project Manager assigns tasks (work packages) to Team Managers and at the same time, he/she sets the tolerances of work packages. After the completion of tasks, the Team Managers hand over the deliverables of the tasks (work packages) to the Project Manager, who accepts them. The procedure of hand-over and the assessment of quality are specifically described in Chapter 4.5.

4

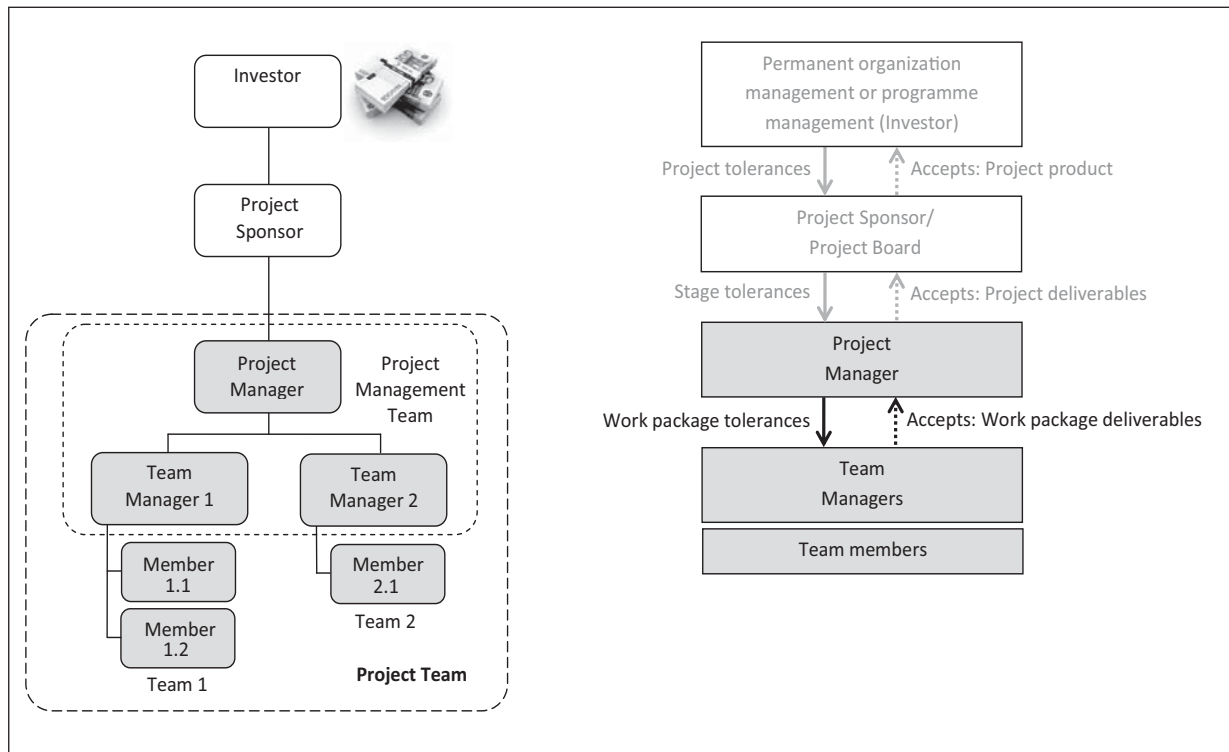


Figure 4.2 The system of assignment and acceptance of tasks (work packages) © 2015 Všetečka, adopted according to [4]

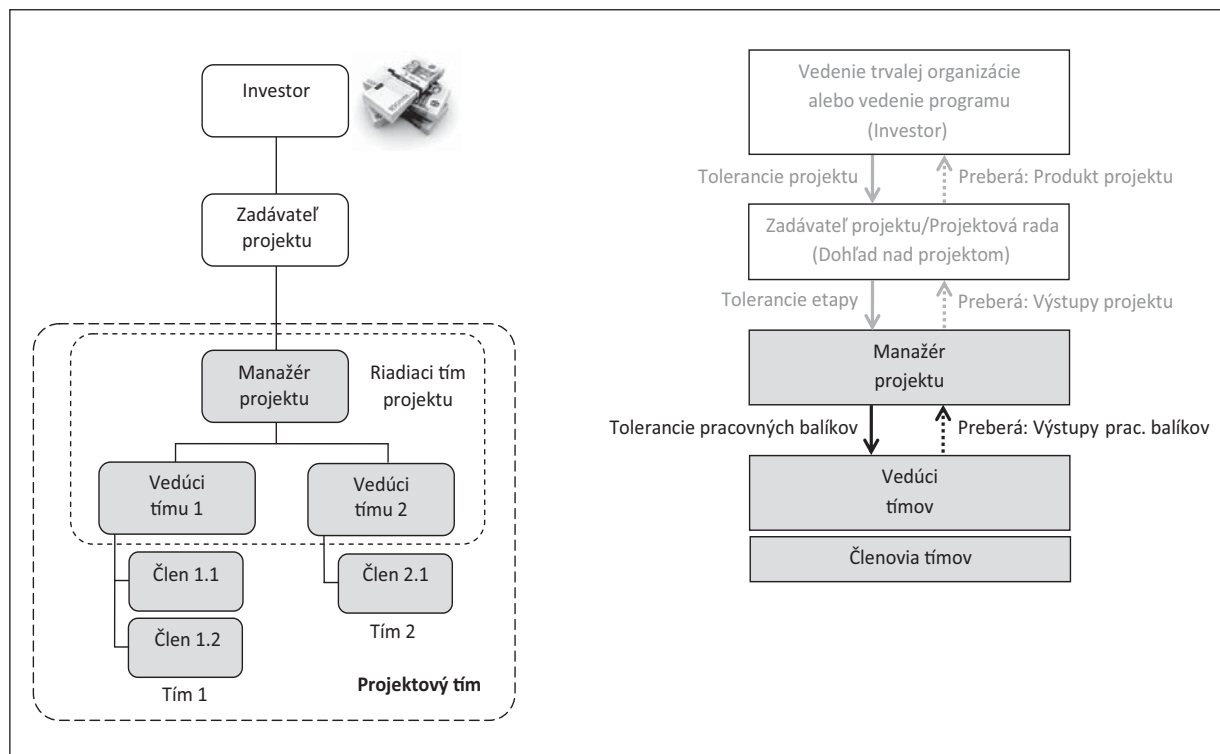
4.1 Ako to budeme robiť? (Uskutočňovanie prác)

Aby boli zhotovené všetky naplánované výstupy projektu, musia byť urobené všetky naplánované práce projektu (pracovné balíky).

Úlohou manažéra projektu je podľa schváleného plánu projektu práce organizovať:

- zadávať práce (úlohy),
- preberať práce (výstupy úloh).

Pre zadávanie a odovzdávanie/preberanie prác je potrebné vytvoriť systém. Základné princípy tohto systému sú zobrazené na obrázku 4.2. Manažér projektu zadáva úlohy (pracovné balíky) vedúcim tímov a zároveň stanovuje tolerancie pracovných balíkov. Po vykonaní úloh vedúci tímov odovzdávajú výstupy úloh (pracovných balíkov) manažérovi projektu, ktorý ich preberá. Postup preberania a posudzovania kvality je osobitne popísaný v kapitole 4.5.



Obrázok 4.2 Systém zadávania a preberania úloh (pracovných balíkov) © 2015 Všetecha, upravené podľa [4]



HOW TO CLOSE
A PROJECT?

AKO PROJEKT
UKONČIŤ?

5

5

HOW TO CLOSE A PROJECT? (PROJECT CLOSING)

CHAPTER CONTENTS			
Chapter No.	Chapter Name	Terminology (Project Management Methods and Tools)	Page
5.1	What Has Been Achieved and What Has Not?	Lessons Learned after a Project	382
5.2	How to Review a Project?	Project Final Report	386
5.3	How to Close a Project?	Project Close-Out Meeting	398
5.4	Check Questions		406
5.5	Your Project Checklist		408

AKO PROJEKT UKONČIŤ? (UKONČOVANIE PROJEKTU)

5

OBSAH KAPITOLY			
Číslo kapitoly	Názov kapitoly	Odborná terminológia (metódy a nástroje riadenia projektov)	Strana
5.1	Čo sa podarilo a čo nie?	Poučenie sa po projekte	383
5.2	Ako projekt vyhodnotiť?	Záverečná správa projektu	387
5.3	Ako projekt ukončiť?	Záverečná porada projektu	399
5.4	Kontrolné otázky		407
5.5	Kontrolný zoznam vášho projektu		409

Project Closing:

- begins with the handover/acceptance of all project deliverables and the decision to initiate Project Closing,
- finishes with the approval of the Project Final Report/Final Protocol and the decision to end the project.

All other steps in the course of this stage of the project cycle management aim to complete the final works involved with on Project Closing (Figure 5.1). **The result of Project Closing is a ended project.**

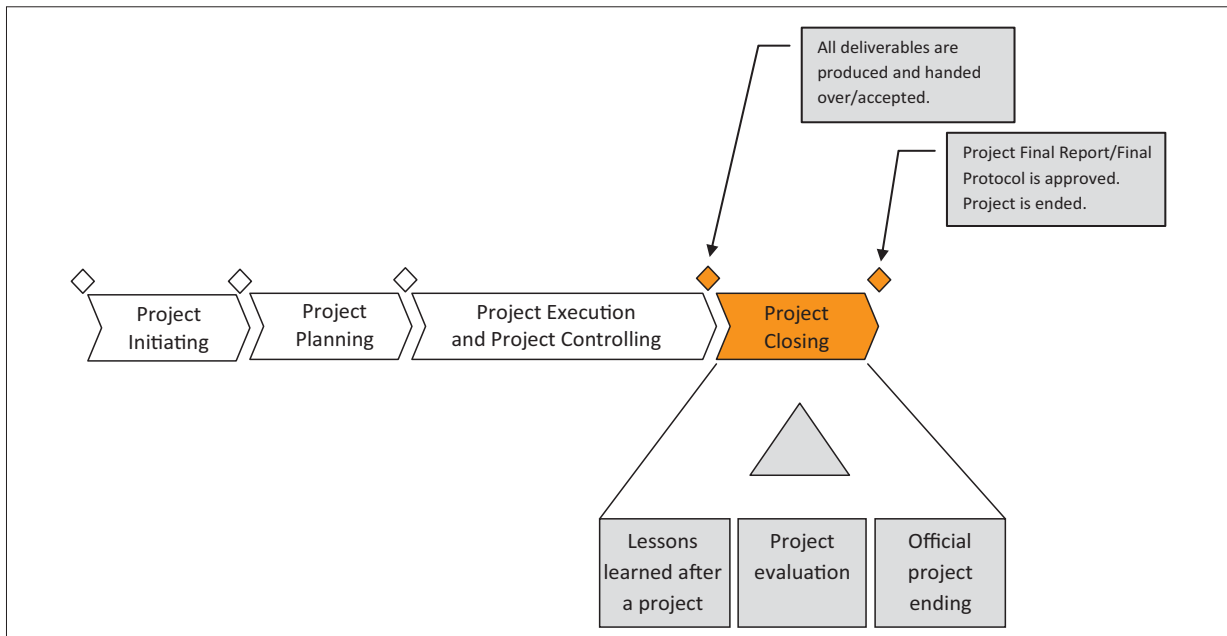


Figure 5.1 Project Closing © 2015 Všetečka

Best Practice

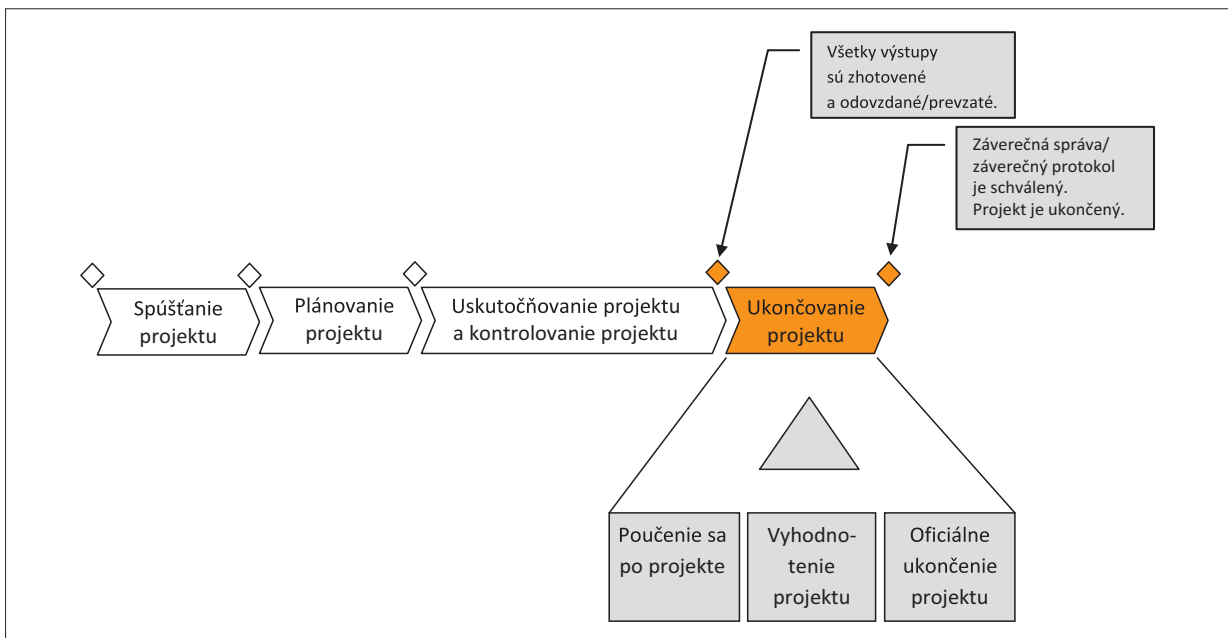
Question: Do all of the methods and tools of project management specified in this chapter need to be applied at Project Closing?

Answer: No, they don't! However, the Project Manager should be aware of all of the specified methods and tools of Project Closing and decide which ones are suitable and applicable for the given project.

Ukončovanie projektu:

- začína odovzdaním/prevzatím všetkých výstupov projektu a rozhodnutím prísť k ukončovaniu projektu,
- končí schválením záverečnej správy projektu/záverečného protokolu a rozhodnutím projekt ukončiť.

Všetky ostatné kroky v priebehu tejto časti cyklu riadenia projektu smerujú k vykonaniu záverečných prác na ukončenie projektu (obrázok 5.1). **Výsledkom ukončovania projektu je ukončený projekt.**



Obrázok 5.1 Ukončovanie projektu © 2015 Všetecha

Odporúčanie

Otázka: Musia byť pri ukončovaní projektu použité všetky metódy a nástroje riadenia projektu uvedené v tejto kapitole?

Odpoveď: Nie, nemusia! Manažér projektu má však uvedené metódy a nástroje ukončovania projektu poznať a rozhodnúť, ktoré z nich sú vhodné a budú použité pre daný projekt.

If all of the planned project deliverables have been executed and handed in / taken over, and the project product has been completed, it is possible to initiate Project Closing. A successful Project Closing includes:

- completed and finalized project documentation,
- summarised lessons learned from the project,
- an elaborated, commented and approved Project Final Report,
- the arrangement of a Close-Out Meeting.

Best Practice

The common perception of a project results by all stakeholders at the closing of a project is as important as the common perception of the Project Charter upon the initiation of a Project. If the communication of the Project Manager with the Project Sponsor and Suppliers was not sufficient during the project, then closing the project can be very problematic.

Ak boli zhotovené a odovzdané/prevzaté všetky plánované výstupy projektu a je dokončený produkt projektu, je možné začať ukončovanie projektu. Pre úspešné ukončenie projektu je potrebné:

- dopracovať a uzatvoriť dokumentáciu projektu,
- zhrnúť poučenia z projektu,
- vypracovať, pripomenkovať a schváliť záverečnú správu projektu,
- zorganizovať záverečnú poradu.

Odporúčanie

Jednotné vnímanie výsledkov projektu všetkými zúčastnenými stranami pri ukončovaní projektu je rovnako dôležité ako jednotné vnímanie zadania projektu pri jeho spustení. Ak nebola v priebehu projektu dostatočná komunikácia manažéra projektu so zadávateľom projektu a s dodávateľmi, môže byť ukončovanie projektu veľmi problematické.

5.1 What Has Been Achieved and What Has Not? (Lessons Learned after a Project)

Lessons Learned after a Project

Lessons learned after a project refers to the specification of lessons learned at the end of a project. This can be carried out individually or in groups, in the form of a review and / or the preparation of a written document.

In any case, this is a moment when you will appreciate having kept a Lesson Log continuously and responsibly (Chapter 2.5). Lessons learned are elaborated by the Project Manager (or authorised team member) as a written report, or as part of the Project Final Report.

In order to specify the objective lessons of several stakeholder representatives, and use the principle of group learning, the Project Manager can hold a Retrospection⁶², which should be arranged before the Close-Out Meeting.

Retrospection

A Retrospection is a meeting arranged at the end of a project with the main objective of **reviewing and summarising lessons learned for future Project Teams**.

It is necessary to arrange a Retrospection as soon as possible following the completion of the project works. It is a quick and effective way to specify the obtained knowledge of project team members before their temporary project organisation has been dismissed. This meeting will help the Project Team understand what has actually happened and why [15].

A Retrospection can last several hours. In many cases it has a structure similar to an AAR Meeting, but it also includes a post action assessment and review. Contrary to an AAR Meeting (Chapter 4.3), a Retrospection delves deeper.

The meeting moderator may ask the following questions [10, 15]:

- What was the project supposed to solve? What did you need to achieve? What have you actually achieved?
- Which steps led to the achievement of objectives? What went well? Subsequently, ask why, why, why several times until the real cause of success has been revealed.
- What could have gone better? What aspects prevented you from achieving even better results? Subsequently, ask why, why, why several times until the real causes of weakness have been revealed. Mistakes and failure are not to be avoided, however it is necessary to formulate the resulting advice in positive terms. Again, it is not about finding someone to blame, but about finding a way to avoid similar mistakes in the future.
- How should be ensured so that future projects go equally well or even better than this one?
- **What advice would you give to a future team on the grounds of your present experience?**
- What changes do you propose to be made in the applied project management standards (proposals on how to improve the guidelines of the management of projects, procedures, methods, forms, etc.)?

⁶² Retrospection refers to returning to a past action, a view backwards, a memory of the past.

5.1 Čo sa podarilo a čo nie? (Poučenie sa po projekte)

Poučenie sa po projekte

Poučenie sa po projekte je zachytenie získaných poučení na konci projektu. Môže prebiehať individuálne alebo skupinovo, formou porady a/alebo spracovaním písomného dokumentu.

V každom prípade práve teraz oceníte, ak ste si priebežne a zodpovedne viedli denník poučení z projektu (kapitola 2.5). Vlastné poučenie vypracováva manažér projektu (alebo poverený člen tímu) ako písomnú správu alebo ako súčasť záverečnej správy projektu.

Pre zachytenie objektívnych poučení viacerých zástupcov zúčastnených strán a využitie princípu skupinového učenia sa môže manažér projektu zorganizovať záverečnú hodnotiacu poradu (retrospekciu⁸⁰), ktorá sa organizuje pred záverečnou poradou projektu.

Záverečná hodnotiacia porada

Záverečná hodnotiacia porada (retrospekcia) je porada, ktorá sa organizuje na konci projektu s hlavným cieľom **rekapitulovať a zhrnúť poučenia pre budúce projektové tímy**.

Záverečnú hodnotiacu poradu je potrebné zorganizovať čím skôr po skončení prác na projekte. Je to rýchly a efektívny spôsob, ako zachytiť získané znalosti členov projektového tímu, kým dočasná organizácia projektu nebude rozpustená. Táto porada má pomôcť projektovému tímu pochopiť, čo sa v skutočnosti stalo a prečo [15].

Záverečná hodnotiacia porada môže trvať niekoľko hodín. V mnohých prípadoch má podobnú štruktúru ako porada AAR a tiež ide o spätné posúdenie a hodnotenie. Na rozdiel od porady AAR (kapitola 4.3) ide retrospekcia do väčšej hĺbky.

Moderátor porady môže klásť nasledovné otázky [10, 15]:

- Čo sa malo projektom vyriešiť? Čo ste potrebovali dosiahnuť? Čo ste v skutočnosti dosiahli?
- Ktoré kroky viedli k splneniu cieľa? Čo išlo dobre? Následne sa viackrát pýtajme, prečo, prečo, prečo, kým neodhalíme skutočnú príčinu úspechu.
- Čo mohlo ísť lepšie? Aké aspekty vám zabránili dosiahnuť ešte lepšie výsledky? Následne sa viackrát pýtajte, prečo, prečo, prečo, kým neodhalíte skutočnú príčinu slabých stránok. Netreba sa vyhýbať chybám a neúspechu, len je potrebné výslednú radu naformulovať pozitívne. Opäť platí, že nehľadáte vinníka, ale spôsob, ako podobným chybám v budúcnosti predísť.
- Ako by ste mali zabezpečiť, aby budúce projekty išli rovnako dobre alebo ešte lepšie, ako išiel tento projekt?
- **Akú radu by ste odovzdali budúcemu tímu na základe vašich dnešných skúseností?**
- Čo navrhujete zmeniť na používaných štandardoch riadenia projektov (návrhy na zlepšovanie smernice na riadenie projektov, postupov, metód, používaných tlačív a pod.)?

⁸⁰ Retrospekcia znamená vrátenie sa do minulého deja, pohľad naspäť, spomienka na minulosť.

6 CONCLUSION

Projects and project management are areas which nowadays concern us all. Projects are encountered by children in kindergartens in get-together organisations, as well as seniors in the organisation of anniversary celebrations. In professional life, people from business, state administration, and non-governmental organizations deal with projects.

Principles described in this book create the basis of Project Thinking. Never forget about the orientation on the result. Don't make things in a complicated way. Use only those methods and tools which are beneficial for you and can help you on your way to the desired result. You as a manager decide what you do and how you do it. **And of course, you can do it differently.**

The European Union in the European Reference Framework document quite correctly established "Sense of initiative and entrepreneurship" as a key competence of EU citizens. Under this competence, EU citizens should have the ability to turn ideas into action. This includes creativity, innovation and risk taking, as well as the ability to **plan and manage projects** in order to achieve occupational and private objectives.

This book has been inspired precisely by this key competence. Therefore, the main purpose in writing it has been an attempt to create a practical tool.

This book may serve as:

- instructions for managing projects – occupational and private,
- an intra-organizational project management and contract management textbook,
- a study guide for IPMA international certification preparation.

Start using it yourself and assess its practical benefits.

If you are interested in ordering this book or additional specialized literature and tools for project management, please follow the current offer on the portal:

www.ptbok.com

Offer for cooperation

If you would like to cooperate on publishing this book in other language versions, please contact the author at:

sk.linkedin.com/in/vsetecka
vsetecka@garantpp.sk

6 ZÁVER

Projekty a riadenie projektov je oblasť, ktorá sa dnes už týka nás všetkých. S projektmi sa stretávajú ako deti v materských školách pri organizovaní besiedky, tak aj seniori pri organizovaní osláv životného jubilea. V rámci profesijného života pracujú s projektmi pracovníci z podnikateľskej sféry, štátnej správy i tretieho sektora.

Princípy popísané v tejto knihe tvoria základ projektového myslenia. Nikdy nezabúdajte na orientáciu na výsledok. Nerobte veci zložito. Využite iba tie metódy a nástroje, ktorá sú pre vás prínosné a pomôžu vám na ceste k požadovanému výsledku. Vy ako manažér rozhodujete, čo urobíte a ako to urobíte.

A môžete to robiť aj inak.

Európska únia vo svojom dokumente Európsky referenčný rámec veľmi správne stanovila aj spôsobilosť „zmysel pre iniciatívu a podnikavosť“ ako kľúčovú spôsobilosť občanov EÚ.

Podľa tejto spôsobilosti majú mať občania EÚ schopnosť zmeniť myšlienky na skutky. To zahŕňa tvorivosť, inovácie a prijímanie rizika, ako aj schopnosť **plánovať a riadiť projekty** so zámerom dosiahnuť pracovné aj súkromné ciele.

Táto publikácia bola inšpirovaná práve touto kľúčovou spôsobilosťou. Preto hlavným cieľom pri jej písaní bola snaha o vytvorenie praktickej pomôcky.

Publikácia vám môže poslúžiť ako:

- návod na riadenie vašich projektov – pracovných aj súkromných,
- vnútroorganizačná učebnica riadenia projektov a zákaziek,
- študijný manuál pre prípravu na medzinárodnú certifikáciu podľa štandardu IPMA.

Začnite ju používať a sami zhodnoťte jej praktický prínos.

V prípade záujmu o objednávku tejto publikácie alebo ďalšej odbornej literatúry a pomôcok pre riadenie projektov sledujte, prosím, aktuálnu ponuku na portáli:

www.ptbok.com

Doslov pre slovenské vydanie

V prípade záujmu o praktické tréningy projektového riadenia sledujte, prosím, aktuálnu ponuku na portáli:

www.projektoveriadenie.sk

Portál s najširšou ponukou kurzov projektového riadenia na slovenskom trhu.



**APPENDICES
(RELATED TOPICS)**

**PRÍLOHY
(DOPLNKOVÉ TÉMY)**

7

7

APPENDICES (RELATED TOPICS)

CHAPTER CONTENTS		
Chapter No.	Chapter Name	Page
Appendix 2.1	Creativity	416
Appendix 2.2	Which Projects Should Be Done and which Should Not?	420
Appendix 3.1	LogFrame Matrix	424
Appendix 4.2	Effort	440
Appendix 3.3	Types of Dependencies between Tasks	444
Appendix 3.4	Starts and Ends of Tasks	446
Appendix 3.5	Other Elements of Project Organization	450
Appendix 3.6	Team Cooperation and the Role of the Individual	456
Appendix 4.1	Effective Communication	462
Appendix 4.2	Effective Meetings	466
Appendix 4.3	Motivation	472
Appendix 4.4	Conflict Resolution	478
Appendix 4.5	Earned Value Management	482
Appendix 4.6	Knowledge Management in Project	492
Appendix 5.1	How to Implement the Key Competence of „Sense of Initiative and Entrepreneurship“ in Practice?	498
Appendix 5.2	International Project Management Standard IPMA®	500
Appendix 5.3	International Project Management Standard PMI®	506
Appendix 5.4	International Project Management Standard PRINCE2®	508

PRÍLOHY

(DOPLNKOVÉ TÉMY)

7

OBSAH KAPITOLY		
Číslo kapitoly	Názov kapitoly	Strana
Príloha 2.1	Tvorivosť	417
Príloha 2.2	Aké projekty robiť a aké nie?	421
Príloha 3.1	Matica logického rámca	425
Príloha 3.2	Prácnosť úloh	441
Príloha 3.3	Typy väzieb medzi úlohami	445
Príloha 3.4	Začiatky a konce úloh	447
Príloha 3.5	Ďalšie prvky organizácie projektu	451
Príloha 3.6	Tímová spolupráca a rola jednotlivca	457
Príloha 4.1	Efektívna komunikácia	463
Príloha 4.2	Efektívne porady	467
Príloha 4.3	Motivácia	473
Príloha 4.4	Riešenie konfliktov	479
Príloha 4.5	Riadenie vytvorenej hodnoty	481
Príloha 4.6	Riadenie znalostí v projekte	493
Príloha 5.1	Ako implementovať kľúčovú spôsobilosť „Zmysel pre iniciatívnosť a podnikanie do praxe?	499
Príloha 5.2	Medzinárodný štandard projektového riadenia IPMA®	501
Príloha 5.3	Medzinárodný štandard projektového riadenia PMI®	507
Príloha 5.4	Medzinárodný štandard projektového riadenia PRINCE®	509

Appendix 2.1 Creativity

Creativity

Creativity is the ability to think and act in an original way and with imagination [2]. Creativity is the ability of a person to come up with novel and original ideas. It's the ability to explore things in new connections and in an original way (originality), to use them meaningfully in an unusual way (flexibility), to see new solutions where seemingly there are none (sensitivity), and/or to diverge from customary ways of thinking (variability). Everyone has a certain degree of creativity and it can be developed to a certain extent [23].

However, some people are afraid to express their own opinion and new ideas because their ideas are not in line with what is written in books, what is claimed by their superior, or what is considered conventional. Many people are afraid to be ridiculed or be seen as foolish. These facts prevent natural creativity. Thankfully there are methods to inspire creativity development. Some basic creativity development methods include:

1. Brainstorming
2. Ideas Bank
3. Brainwriting

The basic rules of creativity development include:

- the rule of no critique, irony and commenting on ideas,
- the rule of equality between all participants,
- the rule of mutual inspiration,
- the rule of quantity over quality; only a few really original and efficient solutions can be selected from a huge number of ideas.

7

Brainstorming

Brainstorming is a creative problem-solving method based on a group effort that should facilitate the generation of new ideas and the discovery of unconventional and original solutions in a short period of time.

Procedure:

1. Collection of ideas
 - Select a moderator who will lead the discussion, write down the ideas, and guard the “no critique” rule.
 - Define what you are going to solve. What is the desired outcome?
 - Define the time period for the solution (e.g. 15 minutes, if needed, then more iterations with breaks).
 - Give the floor gradually to everyone, so that everybody has an opportunity to speak up, more than once. Everyone will present their idea, one by one. The moderator will write the ideas down on a whiteboard or post-it notes so that all participants can see them and be inspired.

Príloha 2.1 Tvorivosť

Tvorivosť

Tvorivosť⁸³ je schopnosť myslieť a konať originálne a s predstavivosťou [2]. Tvorivosť je schopnosť človeka vytvárať akékoľvek nové a pôvodné myšlienky. Je to schopnosť poznávať veci v nových vzťahoch a originálnym spôsobom (originalita), zmysluplne ich používať neobvyklým spôsobom (flexibilita), vidieť nové riešenia tam, kde zdanlivo nie sú (senzitivita), odchyľovať sa od navyknutých schém myslenia (premennosť). Každý človek má istý stupeň tvorivosti a tvorivosť sa dá do značnej miery rozvíjať [23].

Niektorí ľudia sa ale boja povedať vlastný názor a nové myšlienky, pretože nie sú v súlade s tým, čo je napísané v knihách, čo tvrdí nadriadený, čo je nekonvenčné. Nechcú sa zosmiešniť alebo sa prejavíť ako hlúpi. Tieto skutočnosti bránia prirodzenej tvorivosti. Preto boli vyvinuté metódy rozvoja tvorivosti. Medzi základné metódy rozvoja tvorivosti patria:

1. Brainstorming (Búrka nápadov)
2. Banka nápadov
3. Brainwriting

Základné pravidlá rozvoja tvorivosti:

- pravidlo zákazu kritiky, irónie a komentovania nápadov,
- pravidlo rovnosti všetkých účastníkov,
- pravidlo vzájomnej inšpirácie,
- pravidlo kvantity nad kvalitou; až z veľkého množstva nápadov je možné vybrať niekoľko naozaj originálnych a účinných riešení.

Brainstorming (Búrka nápadov)

Je kreatívna metóda riešenia problémov založená na skupinovom riešení, ktorá má uľahčiť vytváranie nových nápadov a nájsť netradičné a originálne riešenia v krátkom čase.

Postup:

1. Zber nápadov
 - Určite si moderátora, ktorý bude udeľovať slovo, písať nápady a strážiť zákaz kritizovania.
 - Definujte, čo idete riešiť. Čo má byť výsledok?
 - Zadefinujte si čas riešenia (napr. 15 minút, ak treba, tak viac opakovaní s prestávkami).
 - Udeľujte slovo postupne dookola, aby každý mal priestor na vyjadrenie sa, a to aj viackrát. Každý povie postupne svoj nápad. Moderátor píše nápady na tabuľu alebo samolepiace bločky tak, aby ich všetci účastníci videli a mohli sa inšpirovať.

83 Synonymom v slovenskom jazyku je kreativita.

2. Assessment of ideas

- A lot of ideas are necessary for the selection of an original and effective solution.
- Group the ideas according to similar features. Then you can ask the authors to explain certain ideas.
- Set assessment criteria and select a final solution. Don't look for reasons why something is not possible. Instead, look for ways to implement even the unconventional solutions.
- The proposed solutions are the result of mutually inspiring teamwork. Don't appropriate the ideas.

With Brainstorming, the layout of seating should be adjusted so that all participants can see each other and the recorded ideas.

Ideas Bank

This method has a similar procedure as Brainstorming, only the start is different. First, the participants individually write down their ideas on pieces of paper. Only then do they present them to others, are further inspired by others, and proceed according to the rules of Brainstorming.

Brainwriting

Brainwriting is a written form of Brainstorming. It is based on a shared or circulated written document (paper or electronic) in which participants write their ideas and at the same time are inspired by other ideas already noted by other participants.

2. Vyhodnotenie nápadov

- Veľké množstvo nápadov je predpokladom pre výber originálneho a účinného riešenia.
- Zoskupte nápady podľa podobných znakov. Teraz môžete požiadať autorov o vysvetlenie niektorých nápadov.
- Určite si kritériá hodnotenia a vyberte výsledné riešenie. Nehľadajte dôvody, prečo to nie je možné. Hľadajte spôsoby, ako aj netradičné riešenia by bolo možné zrealizovať.
- Navrhnuté riešenia sú výsledkom vzájomne inšpirujúcej tímovej práce. Nápady si neprivlastňujte.

Pri metóde Brainstorming je potrebné upraviť sedenie účastníkov tak, aby všetci účastníci videli na seba a na zapisované nápady.

Banka nápadov

Metóda má obdobný postup ako metóda Brainstorming, iba začiatok je odlišný. Najskôr účastníci samostatne napíšu svoje názory na lístočky. Až potom ich prezentujú ostatným a ďalej sa spoločne inšpirujú a postupujú podľa pravidiel metódy Brainstorming.

Brainwriting

Brainwriting je písomná forma metódy Brainstorming. Jej podstatou je zdieľaný alebo kolujúci písomný dokument (papierový alebo elektronický), do ktorého účastníci zapisujú svoje nápady a zároveň sa inšpirujú už zapísanými názormi ďalších účastníkov.

Appendix 2.2 Which Projects Should Be Done and which Should Not?

Projects are financed by the Investor's permanent organization (an institution, enterprise, non-profit organisation, school, etc.) in order to solve an issue. Projects are initiated as a reaction to opportunities or threats which the permanent organization is facing. Therefore, all projects must be in line with strategic management. That means, they have to be in line with the vision, mission and strategic objectives (Figure 7.1). Projects are the means to achieve the strategic objectives of the permanent organization.

Which projects should be done?

Only those in line with the vision, mission and strategic objectives of the permanent organization.

Vision

A vision is the formulation of the prospective orientation and main direction of the permanent organization over a term of 10 or more years. A vision should be concise and easy to remember. Sometimes a vision can be accompanied by a slogan.

Mission

A mission is usually expressed via "3C":

- Customer - Who is your customer and what are his/her needs?
- Company - What do you offer to the customer?
- Competition - What makes you different and special? Why should customers choose you?

Príloha 2.2 Aké projekty robiť a aké nie?

Projekty financuje trvalá organizácia investora (inštitúcia, podnik, nezisková organizácia, škola...) za účelom vyriešenia nejakého svojho problému. Projekty sa spúšťajú ako reakcia na príležitosti alebo hrozby, ktoré stoja pred trvalou organizáciou. Preto všetky projekty musia byť v súlade so strategickým riadením. To znamená v súlade s víziou, poslaním a strategickými cieľmi (obrázok 7.1). Projekty sú nástrojom napĺňania strategických cieľov trvalej organizácie.

Aké projekty robiť?

Iba tie, ktoré sú v súlade s víziou, poslaním a strategickými cieľmi trvalej organizácie.

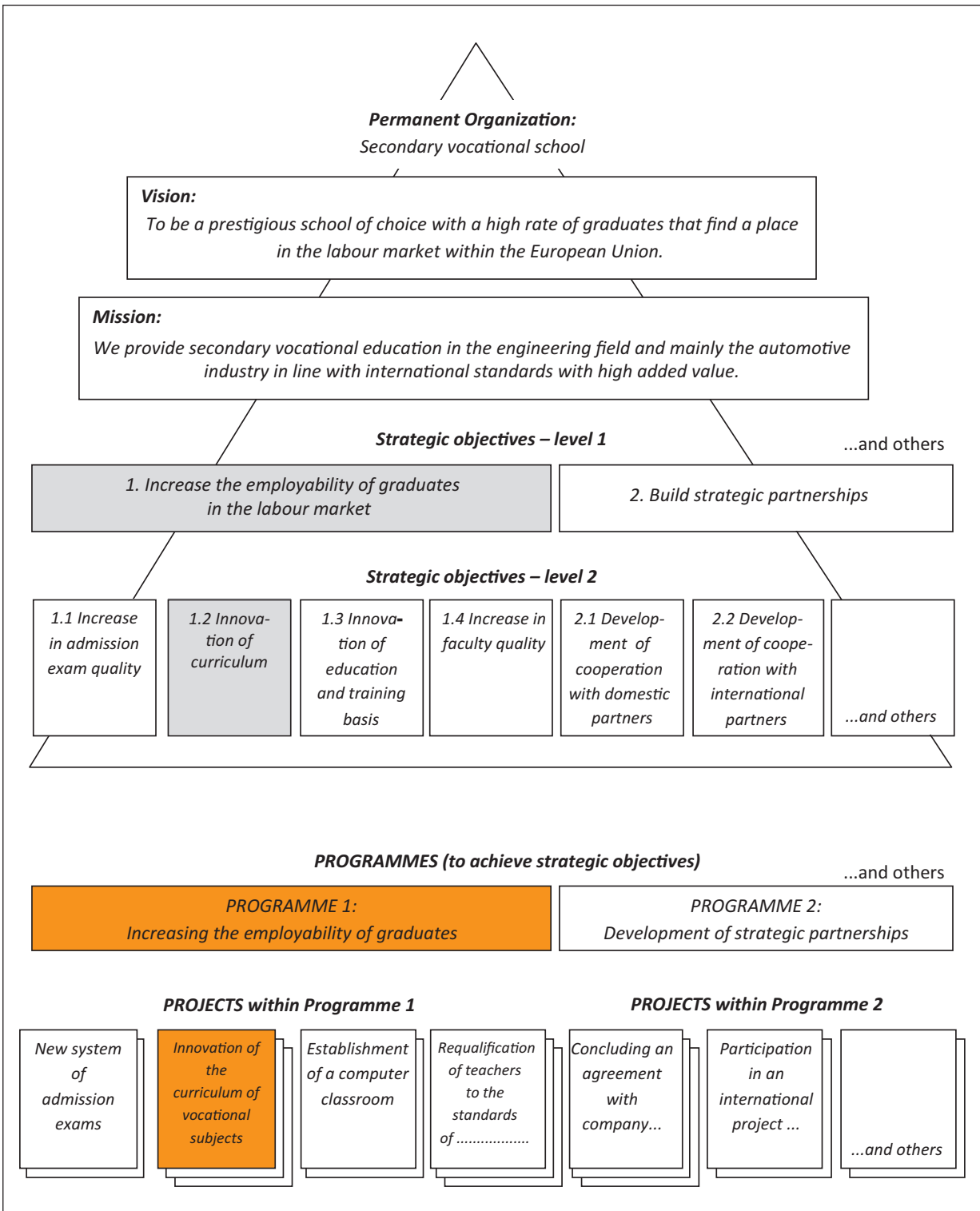
Vízia

Vízia je formulácia perspektívnej orientácie a hlavného smerovania trvalej organizácie s horizontom 10 a viac rokov. Vízia má byť stručná, ľahko zapamätateľná. Niekedy je doplnená sloganom.

Poslanie

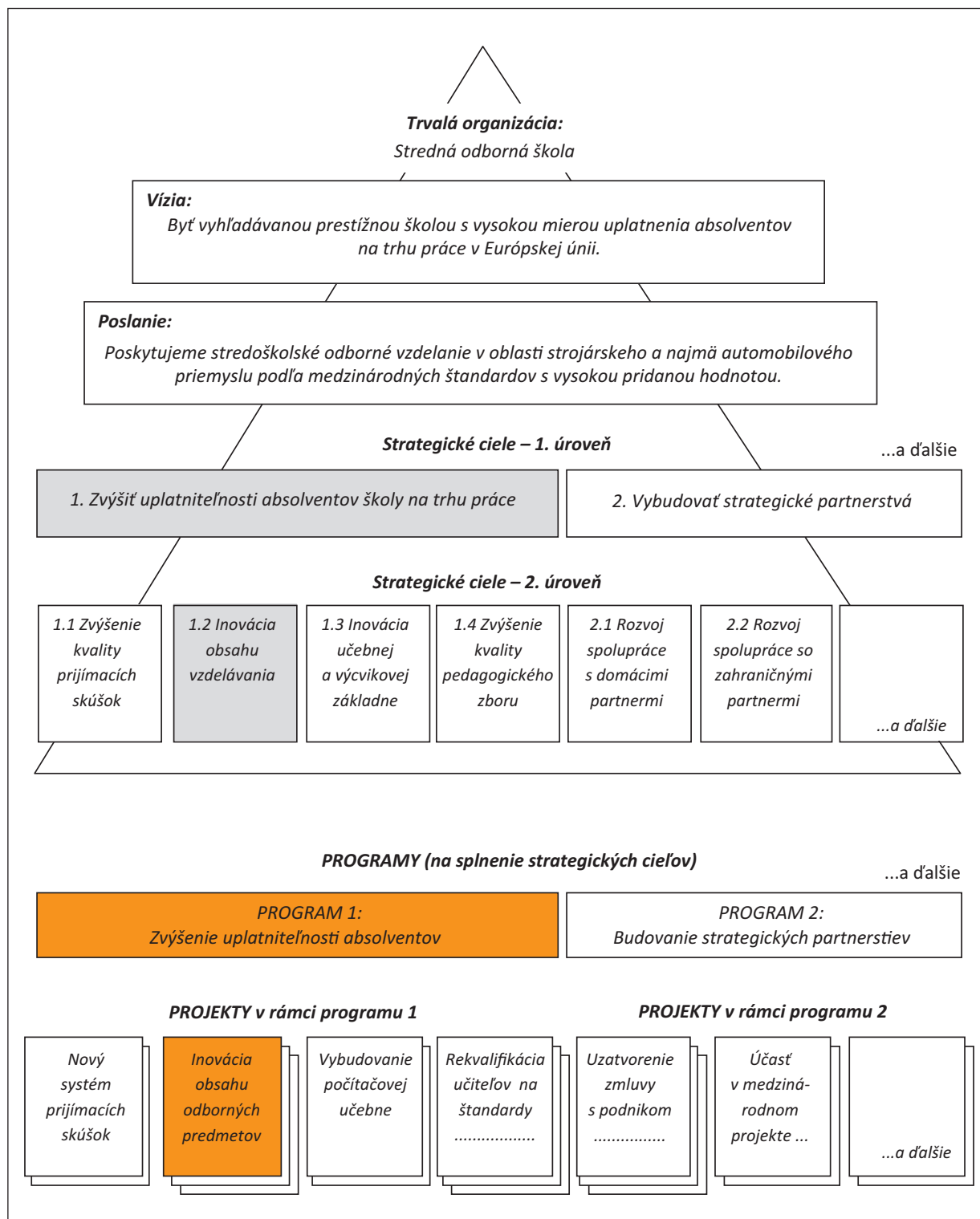
Poslanie sa vyjadruje pomocou metódy „3C“:

- angl. Customer (zákazník); Kto je váš zákazník a čo potrebuje?
- angl. Company (spoločnosť); Čo vy ponúkate zákazníkovi?
- angl. Competition (konkurencia); V čom ste iní a jedineční? Prečo si vybrať práve vás?



7

Figure 7.1 Relations between a permanent organization's strategic objectives and programmes and projects © 2017 Všetečka



Obrázok 7.1 Súvislosť strategických cieľov trvalej organizácie s programami a projektmi © 2017 Všetecha

Appendix 3.1 LogFrame Matrix

Logical Framework

Logical Framework (hereinafter as LogFrame) is a key part of the method of Project Cycle Management (PCM). It was developed in the USA and subsequently adopted by the European Commission.

LogFrame is an analytical process and a set of tools enabling a proposal and arrangement of the basic project characteristics in mutual relations. A LogFrame Matrix is an output which is used in Project Planning, project management and project review. The following analyses are necessary to carry out before LogFrame elaboration [21]:

- Stakeholder Analysis (Chapter 2.2.1),
- Problem Analysis (Figure 7.2),
- Objectives Analysis (Figure 7.3),
- Selection of an approach to the project (Figure 7.4).

It is appropriate when preparing analyses to use team work and creativity development methods (Appendix 2.1).

Stakeholder Analysis

A stakeholder analysis is carried out in order for you to understand whom a project is related to and to understand possible worries in relation to project execution.

The key questions upon a stakeholder analysis [21]:

- What problem (opportunity or threat) is necessary to solve? Whose problem is it (who does it relate to)?
- Who can win and who can lose by solving the problem? Who will support the project and who will be against it?
- How significant are the worries, interests and capacity of individual stakeholders?
- What measures will you propose in order to use the positive effect of the stakeholders and reduce negative effect?

It is possible upon stakeholder analysis to use a SWOT analysis (Chapter 2.5.2, Figure 2.10), Table Expectations of Stakeholders (Chapter 2.2.1, Figure 2.3), or other tools.

Problem Analysis

A problem analysis is used in order to describe the current situation in relation to “cause and effect”. Its result is a problem tree (Figure 7.2).

The key questions upon a problem analysis:

- What will you analyse and in what extent (in what depth)?
- What are the key problems necessary to solve?
- How are the problems related, what are the causes and what are the effects (visualisation of a problems hierarchy, establishment of a problem tree)?

Príloha 3.1 Matica logického rámca

Logický rámec

Logický rámec je hlavná súčasť metódy riadenia projektového cyklu, ktorá bola vyvinutá v USA a následne prevzatá Európskou komisiou.

Logický rámec je analytický proces a súbor nástrojov, ktoré umožňujú navrhnuť a usporiadať základné charakteristiky projektu vo vzájomných súvislostiach. Výstupom je matica logického rámca, ktorá sa využíva pri plánovaní projektu, pri jeho riadení a vyhodnocovaní. Pred vlastným vypracovaním matice je potrebné vykonať nasledovné analýzy [21]:

- analýza zúčastnených strán projektu (kapitola 2.2.1),
- analýza problému (obrázok 7.2),
- analýza cieľov (obrázok 7.3),
- zvoliť prístup k projektu (obrázok 7.4).

Pri vypracovaní analýz je vhodné využiť tímovú prácu a metódy rozvoja tvorivosti (pozri prílohu 2.1).

Analýza zúčastnených strán projektu

Analýza zúčastnených strán sa vykonáva preto, aby ste pochopili, koho sa projekt týka a aby ste porozumeli ich možným obavám z realizácie projektu.

Základné otázky pri analýze zúčastnených strán [21]:

- Aký problém (príležitosť alebo hrozbu) je potrebné vyriešiť? Čí je to problém (koho sa týka)?
- Kto môže vyriešením problému získať a kto môže stratiť? Kto bude projekt podporovať a kto mu bude klásť odpor?
- Ako veľké sú obavy, záujmy a kapacity jednotlivých zúčastnených strán?
- Aké opatrenia navrhnete, aby ste využili pozitívny vplyv zúčastnených strán a znížili negatívny vplyv?

Pri analýze zúčastnených strán je možné využiť maticu SWOT (kapitola 2.5.2, obrázok 2.10), tabuľku Očakávania zúčastnených strán (kapitola 2.2.1, obrázok 2.3), prípadne iné nástroje.

Analýza problému

Analýza problému sa využíva na popis súčasnej situácie vo vzťahu „príčina – dôsledok“. Výsledkom analýzy je strom problémov (obrázok 7.2).

Základné otázky pri analýze problému:

- Čo budete analyzovať a v akom rozsahu (do akej hĺbky)?
- Aké sú hlavné problémy, ktoré je potrebné vyriešiť?
- Ako problémy spolu súvisia, čo sú príčiny a čo sú dôsledky (vizualizácia hierarchie problémov, vytvorenie stromu problémov)?



TEMEO
sestak@temeo.eu



Informujte sa:
asistent@garantpp.sk
+421 905 800 995

SOFTVÉR

NA RIADENIE PROJEKTOV

slovenské menu
jednoduchý
on-line
lacný



Vyskúšaj
ZDARMA

www.projektoveriadenie.sk/sw



Informujte sa:
asistent@garantpp.sk
+421 905 800 995



KURZY PRE VAŠE TÍMY

S ĽAHKOSŤOU ZVLÁDNETE

tímovú prácu a tvorivosť
komunikáciu a asertivitu
prezentačné zručnosti
riadenie konfliktov
selfmarketing ...



www.garantpp.sk



Informujte sa:
asistent@garantpp.sk
+421 905 800 995

PROJEKTOVÉ RIADENIE

Formuláre a príklady
Rady a skúsenosti
Odborné články
eBooky



www.projektoveriadenie.sk/clanky
na stiahnutie **zdarma**

ISBN 978-80-972683-9-8



9 788097 268398