

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO

Uroš Furlič

**Agilizacija metodologije projektnega vodenja
PRINCE2**

DIPLOMSKO DELO NA
VISOKOŠOLSLEM STROKOVNEM ŠTUDIJU

Mentor: izr. prof. dr. Marko Bajec

Ljubljana, 2011



Št. naloge: 00085/2011

Datum: 01.04.2011

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko izdaja naslednjo nalogo:

Kandidat: **UROŠ FURLIČ**

Naslov: **AGILIZACIJA METODOLOGIJE PROJEKTNEGA VODENJA PRINCE2
AGILIZATION OF THE PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY
PRINCE2**

Vrsta naloge: Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija prve stopnje

Tematika naloge:

Vodenje IT projektov je kompleksen proces, ki pogosto ne pripelje do uspešnih zaključkov. Pomagamo si lahko z metodologijami projektnega vodenja, ki nas uče, kako projekte voditi, na kaj biti pazljivi, kako upravljati s sredstvi itn. Žal pa so projekti med seboj zelo različni in metodologija, ki bi bila za vse primerna, preprosto ne obstaja. V okviru diplomske naloge podrobno preučite metodologijo projektnega vodenja PRINCE2 in identificirajte njene elemente, ki so odvisni od vrst projektov. V ta namen določite karakteristike projektov ter zapišite, kako bi lahko metodologijo PRINCE2 prilagajali posameznemu projektu.

Mentor:

prof. dr. Marko Bajec

Dekan:

prof. dr. Nikolaj Zimic



Rezultati diplomskega dela so intelektualna lastnina Fakultete za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. Za objavlanje ali izkoriščanje rezultatov diplomskega dela je potrebno pisno soglasje Fakultete za računalništvo in informatiko ter mentorja.

IZJAVA O AVTORSTVU

diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a: Uroš Furlič,

z vpisno številko: 63970044,

sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:

Agilizacija vodenja projektov po metodologiji PRINCE2

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- sem diplomsko delo izdelal/-a samostojno pod mentorstvom (naziv, ime in priimek)

izr. prof. dr. Marko Bajec

in somentorstvom (naziv, ime in priimek)

- so elektronska oblika diplomskega dela, naslov (slov., angl.), povzetek (slov., angl.) ter ključne besede (slov., angl.) identični s tiskano obliko diplomskega dela
- soglašam z javno objavo elektronske oblike diplomskega dela v zbirki »Dela FRI«.

V Ljubljani, dne 30.6.2011

Podpis avtorja: _____

Zahvala

Za strokovno vodenje, nasvete in pomoč pri izdelavi diplomske naloge se iskreno zahvaljujem mentorju,izr. prof. dr. Marku Bajcu.

Še posebej bi se rad zahvalil partnerki, sestri in staršem za potrpežljivost, razumevanje, skrb in podporo skozi študij.

Kazalo vsebine

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | Uvod v projektno vodenje | 1 |
| 1.1 | Kaj je projekt | 1 |
| 1.2 | Življenjski cikel projekta | 1 |
| 1.3 | Kaj je projektno vodenje | 2 |
| 1.4 | Udeleženci projekta | 2 |
| 2 | PRINCE2 metodologija vodenja projektov | 2 |
| 2.1 | Metodologija PRINCE 2 | 2 |
| 2.2 | Osnovni principi metodologije | 2 |
| 2.3 | Kaj želimo kontrolirati pri vodenju projekta po metodologiji PRINCE2? | 3 |
| 2.4 | Struktura metodologije PRINCE2 | 3 |
| 2.4.1 | Načela | 3 |
| 2.4.2 | Teme | 3 |
| 2.4.3 | Procesi | 4 |
| 2.4.4 | Agilizacija PRINCE2 glede na projekt | 4 |
| 2.5 | Procesi metodologije PRINCE2 | 4 |
| 2.5.1 | Priprava projekta (SU - Starting up project) | 5 |
| 2.5.1.1 | Aktivnosti priprave projekta | 5 |
| 2.5.2 | Usmerjanje projekta (DP - Directing project) | 6 |
| 2.5.2.1 | Aktivnosti usmerjanja projekta | 7 |
| 2.5.3 | Vzpostavitev projekta (IP - Initiating project) | 7 |
| 2.5.3.1 | Aktivnosti vzpostavitve projekta | 7 |
| 2.5.4 | Nadzorovanje faz (CS - controlling stage) | 8 |
| 2.5.4.1 | Aktivnosti nadzorovanja faz | 9 |
| 2.5.5 | Vodenje dostave izdelkov (MP - Managing product delivery) | 10 |
| 2.5.5.1 | Aktivnosti vodenja dostave izdelkov | 10 |
| 2.5.6 | Vodenje mejnikov faz (SB - Manage stage boundary) | 10 |
| 2.5.6.1 | Aktivnosti vodenja mejnikov faz | 11 |
| 2.5.7 | Zaključitev projekta (CP - Closing project) | 11 |
| 2.5.7.1 | Aktivnosti zaključitve projekta | 12 |
| 2.6 | Povzetek | 12 |
| 3 | Agilizacija procesov in aktivnosti | 13 |
| 3.1 | Agilizacija | 13 |
| 3.2 | Parametri agilizacije | 13 |
| 3.2.1 | Pomembni projekti | 14 |
| 3.2.2 | Normalni projekti | 14 |
| 3.2.3 | Enostavni projekti | 14 |
| 3.2.4 | Storitvena zahteva | 15 |
| 3.3 | Vpliv parametrov na procese in aktivnosti | 15 |
| 3.3.1 | Priprava projekta | 15 |
| 3.3.1.1 | Določitev direktorja in projektne vodje | 16 |
| 3.3.1.2 | Oblikovanje in imenovanje projektne skupine | 17 |
| 3.3.1.3 | Pridobivanje predhodnih stanj | 17 |
| 3.3.1.4 | Primeri uporabe | 18 |
| 3.3.1.5 | Izbira projektne pristopa in sestava projektne poročila | 18 |
| 3.3.1.6 | Planiranje začetne stopnje | 19 |
| 3.3.1.7 | Končni izdelki | 19 |
| 3.3.2 | Usmerjanje projekta | 19 |

Tabela kratic

| | |
|-----------|---|
| PRINCE 2 | - Projekti v nadzorovanem okolju (PRojects IN Controlled Environment) |
| SU | - Priprava projekta (»Starting up project«) |
| DP | - Usmerjanje projekta (»Directing project«) |
| IP | - Vzpostavitev projekta (»Initiating project«) |
| CS | - Nadzorovanje faze (»Controlling stage«) |
| MP | - Vodenje dostave izdelkov (»Managing product delivery«) |
| SB | - Vodenje mejnikov faz (»Manage stage boundary«) |
| CP | - Zaključitev projekta (»Closing project«) |
| PS | - Projektni svet |
| PV | - Projektni vodja |
| VDP | - Vzpostavitveni dokument projekta |
| CCTA | - Computer and Telecommunications Agency |
| PROMPT II | - Project, Resource, Organisation, Management and Planning Technique |
| OGC | - Office of Government Commerce |

Povzetek

Namen diplomske naloge je agilizacija metodologije vodenja projektov PRINCE2, da bi ustrezala različnim projektom glede na obseg in čas trajanja. V okviru dela sem najprej opisal zgodovino metodologije PRINCE2 in določil glavne parametre agilizacije, po katerih ločimo projekte.

PRINCE2 je najbolj razširjena metodologija za vodenje projektov. Bistvo diplomske naloge je agilizacije metodologije, da jo lahko uporabimo za različne kategorije projektov. Najprej sem opisal parametre agilizacije in kako na podlagi le-teh razdelimo projekte v skupine. Na koncu dela sem glede na parametre ugotovil, katere aktivnosti znotraj procesov je potrebno vedno izvesti, katere pogojno in katerih ni potrebno izvesti. Prav tako sem opisal, katere končne izdelke potrebujemo in katerih ne, glede na vrsto projekta.

Ključne besede: PRINCE2, agilizacija, procesi metodologije, aktivnosti metodologije.

Abstract

The purpose of the thesis is agilization of project management methodology by PRINCE2 to suit the various projects on the scale of size and duration. In the first part I have described the history of PRINCE2 methodology and the main parameters of agilization by which we distinguish between projects.

PRINCE2 is the most common methodology for project management. The essence of the methodology is agilization of activities within the process in order for this methodology to be used in different categories of projects.

Firstly I have described the parameters of agilization and how based on this criteria, projects can be divided into groups. At the end of the thesis I have determined, regarding the parameters, which activities within the process must always be carried out, which have to be carried out conditionally and which do not have to be carried out.

Furthermore, I have described which final products are needed and which are not, depending on the type of the project.

Keywords: PRINCE2, agilization, processes, methodology, operations methodology.

1 Uvod v projektno vodenje

Preden začnemo govoriti o »agilizaciji« vodenja projektov po metodologiji PRINCE2, si moramo razjasniti osnovne pojme projektnega vodenja.

1.1 Kaj je projekt

Projekt je časovno omejeno prizadevanje ustvariti enkratni produkt ali storitev. Časovno pomeni, da ima vsak projekt svoj začetek in svoj konec. Konec projekta nastopi, ko so doseženi vsi cilji projekta ali pa je projekt ustavljen. Ustavljen je v primeru, ko nismo oziroma ne bomo uspeli izpeljati vseh ciljev ali pa projekt ni več potreben.

Vsak projekt ustvari edinstven izdelek ali storitev. Edinstvenost kot značilnost vseh projektov je pomembna lastnost.

Naslednja pomembna lastnost projektov je razvijanje v korakih in napredovanje v iteracijah. Obseg projekta bo okvirno opisan v zelo zgodnji fazi razvijanja projekta. Kasneje, ko se ekipa bolje spozna s projektom, pa bo obseg projekta bolj jasen in nedvoumen.

Projekte ločujemo na dve večji skupini:

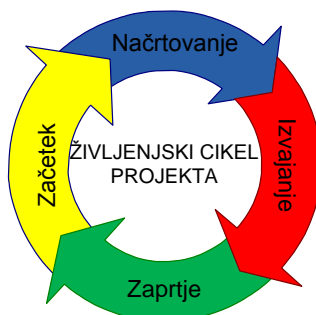
- izdelki,
- storitve.

Primeri projektov:

- razvijanje nove storitve ali izdelka,
- uvajanje novega informacijskega sistema,
- izgradnja mostu,
- izgradnja nove telekomunikacijske infrastrukture.

1.2 Življenjski cikel projekta

Organizacija ali projektni vodja lahko razdelita projekt na posamezne faze in si s tem omogočita boljši nadzor nad tekočim poslovanjem izvajalske organizacije. Ko te faze povežemo v celoto, dobimo življenjski cikel projekta. Sestavo življenjskega cikla prilagodimo vsakemu projektu in organizaciji posebej, glede na značilnosti in okolje, v katerem se izvaja.



Slika 1 – Življenjski cikel projekta

Posamezne faze življenjskega cikla niso identične skupinam procesov projektnega vodenja. Idealno bi bilo, da ko zaključimo eno fazo, nadaljujemo z drugo, vendar v resničnem življenju prihaja do prekrivanj faz.

1.3 Kaj je projektno vodenje

Projektno vodenje je skupek vodstvenih nalog od organizacije, vodenja, upravljanja in nadzorovanja, do tehnik in sredstev za izvedbo projekta. K temu sodi uporaba izkušenj in znanj ter metod in orodij za izvršitev projektnih nalog.

1.4 Udeleženci projekta

Udeleženci projekta so posamezniki in organizacije, ki so aktivno vključeni v projekt.

Sem spadajo :

- naročniki/uporabniki,
- vodstvo združbe,
- pogodbeni izvajalci,
- javnost.

2 PRINCE2 metodologija vodenja projektov

PRINCE 2 – Projekti v kontroliranem okolju (»Projects IN Controlled Environments«).

2.1 Metodologija PRINCE 2

Metodologija PRINCE2 uporablja strukturiran pristop k vodenju projekta. Gre za metodo vodenja projektov v točno določenem okvirju.

Metodologija PRINCE2 je bila razvita v letu 1975 kot PROMPT II, ki ga je razvilo britansko podjetje Simfact Systems Ltd. Štiri leta kasneje, leta 1979, je PROMPT II prevzela CCTA (sedaj OGC) kot standard za uporabo pri razvoju projektov vladnih informacijskih sistemov. Leta 1989 je metoda PRINCE2 spodrinila PROMPT II pri vodenju vladnih projektov.

Leta 1996 je CCTA izdala PRINCE2 kot standardno metodologijo za vodenje vseh projektov v vladi Velike Britanije.

2.2 Osnovni principi metodologije

PRINCE2 opisuje postopke za usklajevanje ljudi in dejavnosti na projektu: kako oblikovati in nadzorovati projekt, kaj storiti, če je potrebno projekt prilagoditi ali če se projekt ne razvija, kot je bilo načrtovano. Pri metodi PRINCE2 je vsak postopek opredeljen s svojimi ključnimi vhodi in izhodi ter s točno določenimi cilji in aktivnostmi, ki jih je potrebno izvesti, prav tako pa nam omogoča avtomatsko kontrolo kakršnih koli odstopanj od načrta. Razdeljen je na obvladljive faze. Metoda PRINCE2 nam omogoča učinkovit nadzor nad viri. Na osnovi natančnega spremljanja se lahko projekt izvede na nadzorovan in organiziran način. Ker je PRINCE2 strukturirana, široko razumljiva in prepoznavna metoda, zagotavlja skupni jezik za vse udeležence na projektu. Različne vodstvene vloge in odgovornosti so v celoti opisane in prilagodljive, tako da ustrezajo zahtevnosti projekta in spretnosti organizacije.

2.3 Kaj želimo kontrolirati pri vodenju projekta po metodologiji PRINCE2?

Pri vsakem projektu obstaja šest spremenljivk in šest pogledov, kako naj bo projekt voden:

- stroški,
- čas,
- kakovost,
- obseg,
- tveganje,
- korist.

2.4 Struktura metodologije PRINCE2

PRINCE2 metodologija obravnava vodenje projektov s štirimi vgrajenimi elementi:

- načela,
- teme,
- procesi,
- agilizacija PRINCE2 glede na projekt.

2.4.1 Načela

Načela zagotavljajo okvir dobre prakse za tiste ljudi, ki so vključeni v projekt. Obstaja sedem načel in če niso vsa uporabljena, to ni PRINCE2 projekt [3].

Načela so:

- stalna poslovna upravičenost,
- učiti se iz izkušenj,
- opredelitev vlog in odgovornosti,
- upravljanje po fazah,
- upravljanje z izjemami,
- osredotočenje na proizvod,
- agiliziraj, da ustreza projektneemu okolju.

2.4.2 Teme

Teme opisujejo vidike projektneega vodenja, ki ga je potrebno nenehno obravnavati skozi celoten čas trajanja projekta. Sedem tem pojasnjuje posebne obravnave, ki jih zahteva PRINCE2 za različne discipline vodenja projektov in za kaj so potrebne [3].

Teme so:

- primeri uporabe,
- organizacija,
- kakovost,
- plan,
- tveganje,
- spremembe,
- napredek.

2.4.3 Procesi

Ti opisujejo korake skozi življenjski cikel projekta od začetka do zaključka. Vsak proces zagotavlja seznam priporočenih aktivnosti, proizvodov in z njimi povezanih odgovornosti [3].

2.4.4 Agilizacija PRINCE2 glede na projekt

Tukaj obravnavamo potrebo po prilagoditvi metodologije PRINCE2 posebnim potrebam projekta. PRINCE2 ni rešitev »ena velikost ustreza vsem«, temveč je prilagodljiv okvir, ki ga je mogoče zlahka prilagoditi vrsti in velikosti projekta.

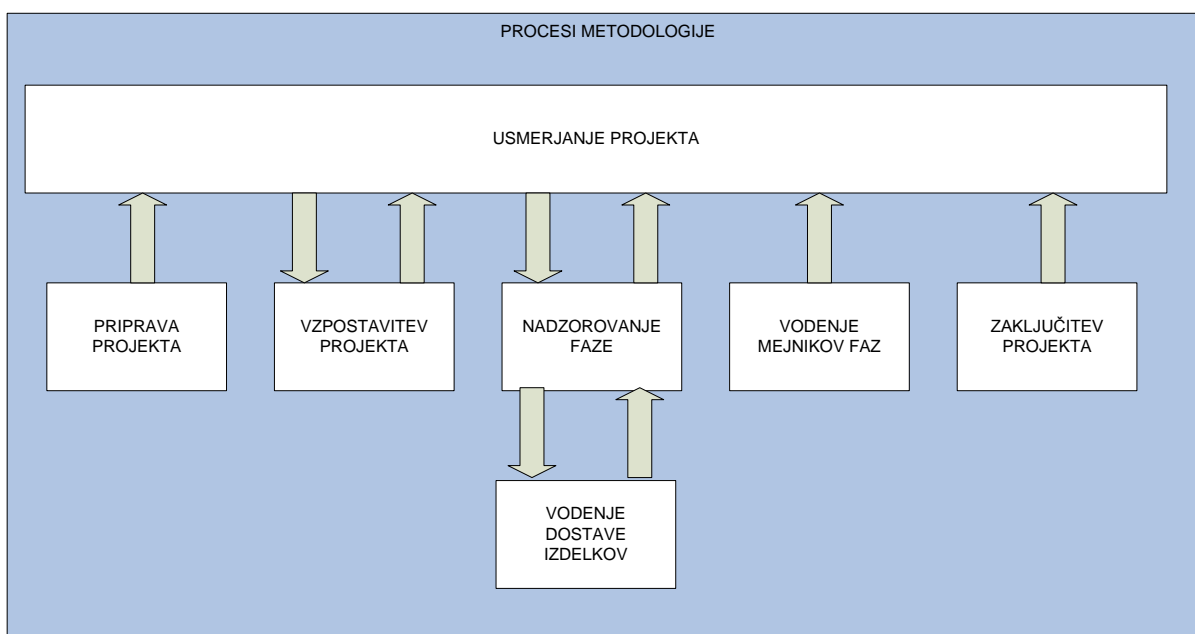
V diplomski nalogi se bom osredotočil samo na procese in agilizacijo le-teh.

2.5 Procesi metodologije PRINCE2

Metodologija PRINCE2 je sestavljena iz sedmih procesov s pripadajočimi aktivnostmi od postavitve projekta, nadzora, vodenja projekta in zaključka projekta. Projekti, ki uporabljajo to metodologijo, naj bi izvedli vseh sedem procesov. Ključ do uspešne uporabe procesnega modela je v njegovem prilagajanju na zahteve posameznega projekta. Do vsakega procesa, in posledično aktivnosti znotraj procesa, bi morali pristopiti z vprašanjem: »Kako obsežen mora biti proces in katere aktivnosti bomo izvedli?«

Procesi metodologije so (Slika 2 [1]):

- priprava projekta (SU - »Starting up project«),
- usmerjanje projekta (DP - »Directing project«),
- vzpostavitev projekta (IP - »Initiating project«),
- nadzorovanje faz (CS - »Controlling stage«),
- vodenje dostave izdelkov (MP - »Managing product delivery«),
- vodenje mejnikov faz (SB - »Manage stage boundary«),
- zaključitev projekta (CP - »Closing project«).



Slika 2 – Procesi metodologije PRINCE2

Proces je nabor posameznih aktivnosti, s katerimi pridemo do točno določenega cilja. Imamo torej točno določene vhode, ki jih skozi aktivnosti spremenimo v določene izhode.

2.5.1 Priprava projekta (SU - Starting up project)

Namen procesa priprave projekta je, da zagotovimo, da so izpolnjeni vsi predpogoji za pripravo projekta. To pomeni, da moramo imeti odgovor na vprašanje: »Ali imamo izvedljiv in donosen projekt?« Ničesar ne smemo narediti, dokler nimamo določenih osnovnih informacij, na podlagi katerih se bomo razumno odločili za zagon projekta [3].

Proces priprave projekta se torej začne, ko od nekega zunanega vira (stranke) dobimo pobudo oziroma zahtevo, ki jo mora projekt zadovoljiti. To se v metodologiji PRINCE2 imenuje pobuda za projekt.

V idealnem primeru je pobuda zelo dobro dokumentirana in vsebuje vse potrebne informacije za pripravo projekta.

Namen procesa priprave projekta je:

- narediti projektno skupino,
- definirati cilje projekta,
- ugotoviti, kako bo rešitev predstavljena,
- pogledati primere uporabe in tveganja,
- načrtovati delo za pripravo projektnega plana in kontrol ter pridobiti odobritev za začetek s strani vodstva.

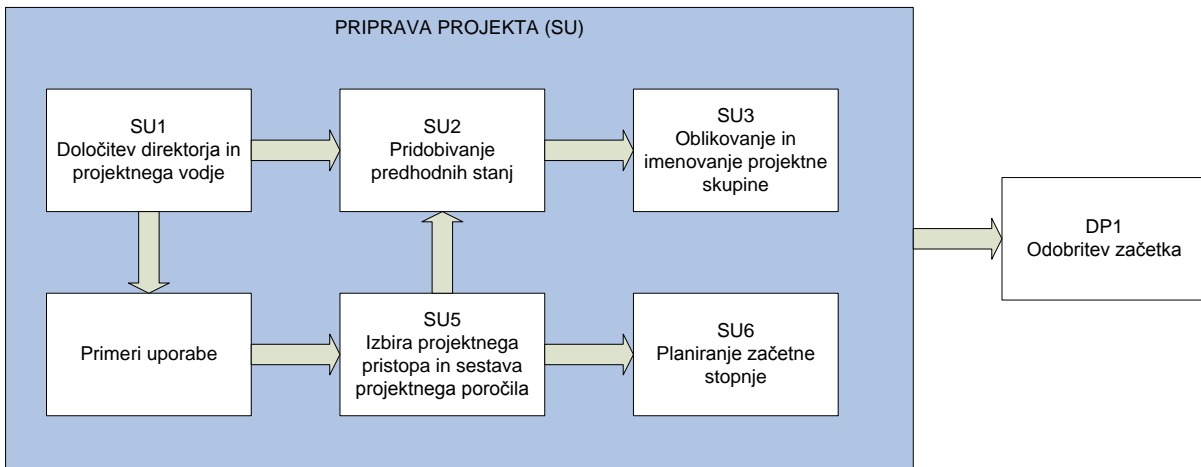
Cilj procesa priprave projekta je zagotoviti naslednje:

- obstaja poslovna utemeljitev za pripravo projekta,
- obstajajo vsa potrebna pooblastila za začetek,
- pridobiti zadostne informacije za definiranje obsega projekta,
- oceniti način in projektni pristop, kako lahko dostavimo izdelek,
- določimo posameznike, ki bodo imeli pomembno vlogo pri projektne vodenju,
- načrtovati potrebno delo za začetek projekta,
- da ne zapravljamo časa za začetek projekta, ki bi temeljil na napačnih predpostavkah glede samega projekta, časovnih okvirjev in meril sprejemljivosti.

2.5.1.1 Aktivnosti priprave projekta

Proces priprave projekta je razdeljen na šest aktivnosti (slika 3 [7, 8]):

- določitev direktorja in projektnega vodje,
- pridobivanje predhodnih stanj,
- oblikovanje in imenovanje projektne skupine,
- primer uporabe,
- izbira projektnega pristopa in sestava projektnega poročila,
- planiranje začetne stopnje.



Slika 3 – Aktivnosti priprave projekta

Na koncu procesa priprave projekta dobimo naslednja končna izdelka:

- projektno poročilo, ki je sestavljeno iz:
 - strukture projektne skupine,
 - opisa zadolžitve,
 - projektne pristopa,
 - orisa primerov uporabe;
- plan faze.

2.5.2 Usmerjanje projekta (DP - Directing project)

Proces usmerjanja projekta sledi procesu priprave projekta. Usmerjanje projekta ne pokriva aktivnosti projektne vodje iz dneva v dan, temveč aktivnosti projektne sveta oziroma nadzornega sveta projekta. Nadzorni svet projekta nadzoruje napredek projekta na osnovi poročil in izvaja kontrolo [3].

V primeru da pride do kakršne koli nepredvidene situacije, vodja projekta obvesti nadzorni svet projekta in ta se odloči, kako naprej. Lahko pride do zaključitve projekta ali pa se odloči za nadaljevanje projekta.

Namen procesa usmerjanja projekta je:

- omogočiti projektne svetu, da je odgovoren za uspeh projekta,
- omogočiti projektne svetu, da izvaja ključne odločitve.

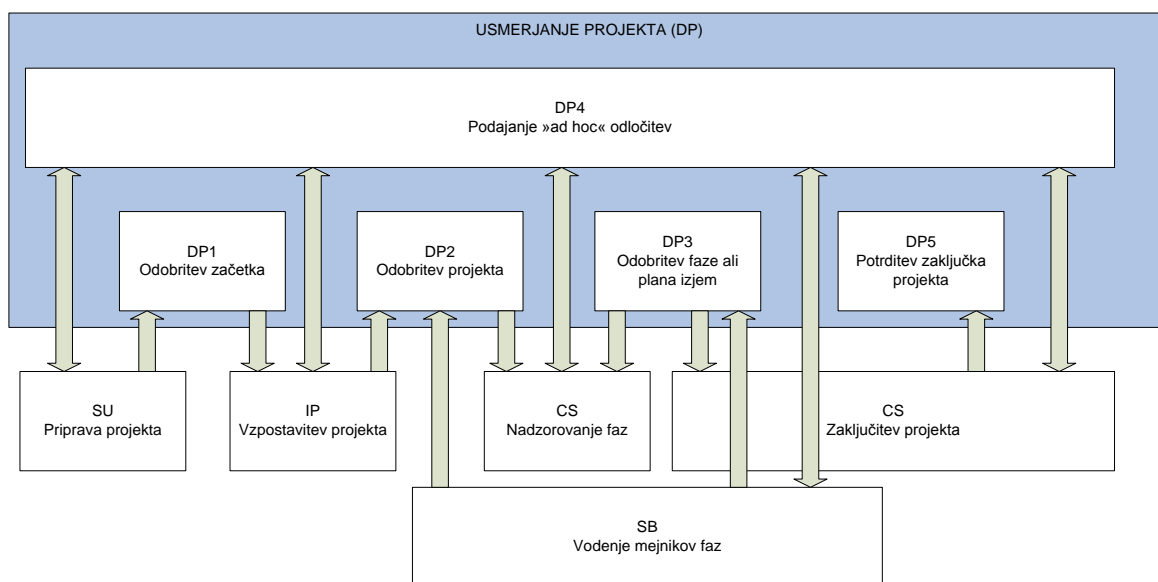
Cilj procesa usmerjanja projekta je zagotoviti naslednje:

- pridobiti pooblastilo za začetek projekta,
- pridobiti pooblastilo za dostavo izdelka,
- zagotoviti, da so smernice upravljanja in nadzor projekta na voljo skozi celotno obdobje projekta,
- pridobiti pooblastilo za zaprtje projekta,
- zagotoviti vodenje in pregledovanje načrta za uresničevanje ugodnosti po izpeljanem projektu.

2.5.2.1 Aktivnosti usmerjanja projekta

Proces usmerjanja projekta je razdeljen na pet aktivnosti (slika 4 [7, 8]):

- odobritev začetka,
- odobritev projekta,
- odobritev faze ali plana izjem,
- podajanje »ad hoc« odločitev,
- potrditev zaključka projekta.



Slika 4 – Aktivnosti usmerjanja projekta

2.5.3 Vzpostavitev projekta (IP - Initiating project)

Proces vzpostavitve projekta je namenjen postavitvi temeljev za uspešen projekt. Še posebno pa mora biti vsem stranem jasno, kaj želimo s projektom doseči, zakaj je potreben in kaj je njihova odgovornost [3].

Namen procesa vzpostavitve projekta je:

- vzpostaviti dobre in trdne temelje za projekt,
- razumeti delo, ki ga je potrebno storiti za uresničitev projekta.

Cilj procesa vzpostavitve projekta je zagotoviti skupno razumevanje:

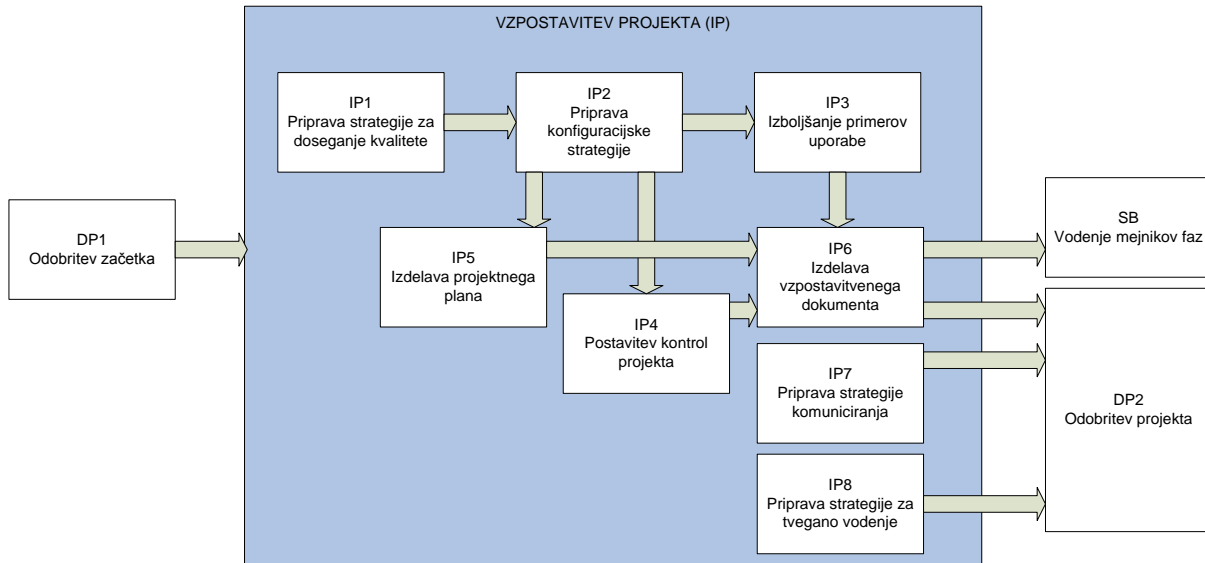
- razlogov za projekt, koristi, ki se jih pričakuje, in s tem povezanih tveganj,
- kako prilagoditi metodo vodenja projekta, da bo ustrezala projektu.

2.5.3.1 Aktivnosti vzpostavitve projekta

Proces vzpostavitve projekta je razdeljen na osem aktivnosti (slika 5 [7, 8]):

- priprava strategije za tvegano vodenje,
- priprava konfiguracijske strategije vodenja,
- priprava strategije za doseganje kakovosti,
- priprava strategije komuniciranja,
- postavitve kontrol projekta,

- izdelava projektnega plana,
- izboljšanje primerov uporabe (Business case),
- izdelava vzpostavitvenega dokumenta.



Slika 5 – Aktivnosti vzpostavitve projekta

Na koncu procesa vzpostavitve projekta dobimo naslednje končne izdelke:

- vzpostavitveni dokument VDP, ki ga sestavljajo:
 - strategija za upravljanje s tveganji,
 - strategija vodenja kakovosti,
 - strategija za upravljanje konfiguracij,
 - strategija za komuniciranje,
 - plan projekta,
 - primeri uporabe;
- pregled načrta ugodnosti;
- dnevnik lekcij.

2.5.4 Nadzorovanje faz (CS - controlling stage)

Ta proces opisuje aktivnosti projektnega vodje glede spremljanja in nadzorovanja faz projekta. Projektni vodja sodeluje pri zagotavljanju, da ostanejo faze na pravi poti in se odziva na nepričakovane dogodke. Ta proces je jedro njegovih prizadevanj. To je proces, ki ga je potrebno obravnavati dan za dnem in je namenjen nadzoru [3].

Namen procesa nadzorovanja faz je:

- dodelitev dela, ki mora biti narejeno,
- spremljanje dela,
- ukvarjanje z vprašanji,
- poročaje projektneemu svetu projekta o napredku.

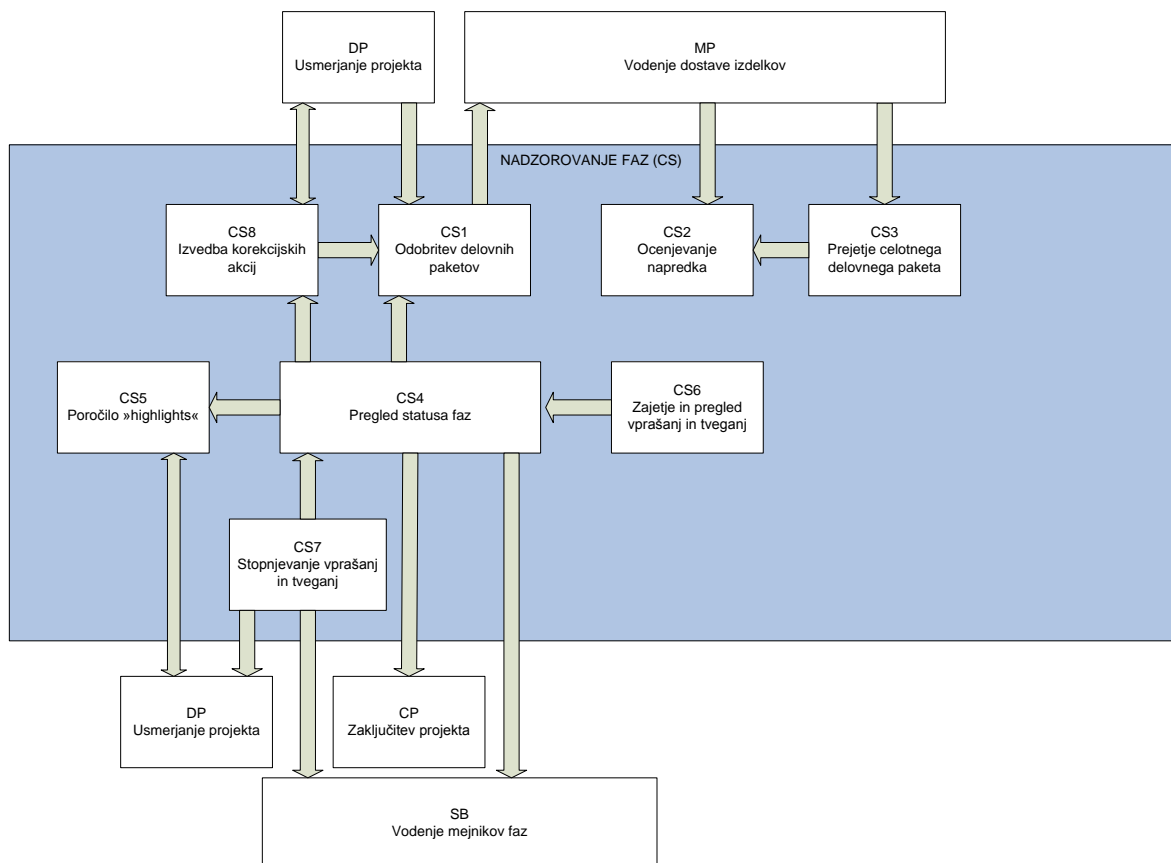
Cilji procesa nadzovanja faz so:

- usmerjanje pozornosti v zagotavljanje faznih izdelkov,
- preprečiti nenadzorovane spremembe oziroma odmik od dogovorjenega,
- nadzorovati tveganja in vprašanja,
- redno pregledovanje primerov uporabe (Business Case).

2.5.4.1 Aktivnosti nadzovanja faz

Proces nadzovanja faz je sestavljen iz šestih aktivnosti (slika 6 [7, 8]):

- odobritev delovnih paketov,
- ocenjevanje napredka,
- prejetje celotnega delovnega paketa,
- pregled statusa faz,
- poročilo »highlights«,
- zajetje in pregled vprašanj in tveganj,
- stopnjevanje vprašanj in tveganj,
- izvedba korekcijskih akcij.



Slika 6 – Aktivnosti nadzovanja faz

Na koncu procesa nadzovanja faz dobimo naslednje končne izdelke:

- delovni paket,
- »highlights« poročilo,
- poročilo o zadevi,
- poročilo izjem.

2.5.5 Vodenje dostave izdelkov (MP - Managing product delivery)

Vodenje postopka dostave izdelka je nadzor povezave med projektnim vodjo in vodjo ekipe, ki daje formalne zahteve o sprejetju, izvršitvi in dostavi projektnega dela [3].

Namen procesa vodenja dostave izdelkov je:

- zagotoviti pravočasno in pravilno dostavo izdelka,
- izogibanje odvečni birokraciji.

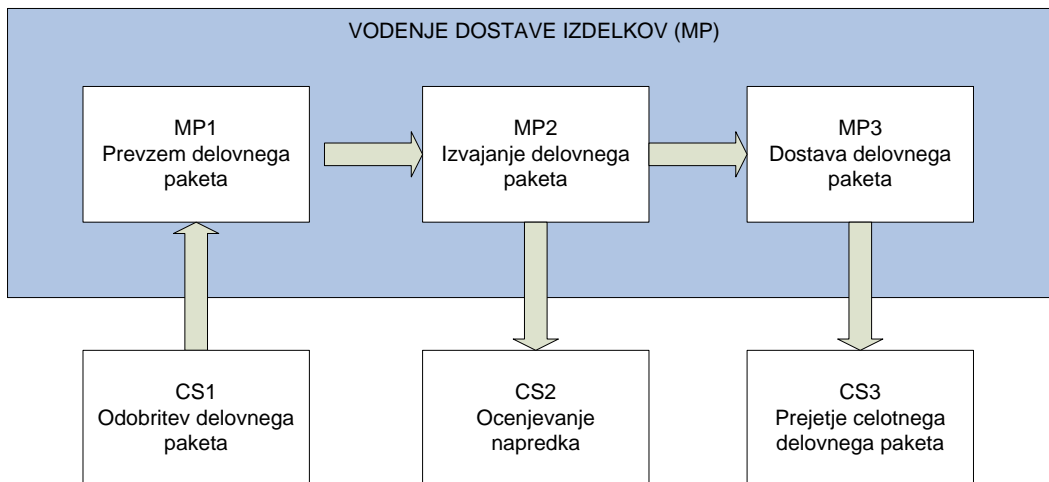
Cilji procesa vodenja dostave izdelkov so:

- projektni vodja in člani projektne ekipe morajo vedeti, kaj bodo naredili in koliko dela morajo vložiti,
- planirani izdelek mora biti dostavljen znotraj toleranc in po pričakovanjih,
- natančne informacije o napredku morajo biti podane projektному vodji ob dogovorjenih frekvencah, da se zagotovijo pričakovanja.

2.5.5.1 Aktivnosti vodenja dostave izdelkov

Proces vodenja dostave izdelkov je sestavljen iz treh aktivnosti (slika 7 [7, 8]):

- prevzem delovnega paketa,
- izvajanje del delovnega paketa,
- dostava delovnega paketa.



Slika 7 – Aktivnosti vodenja dostave izdelkov

Na koncu procesa vodenja dostave izdelkov dobimo naslednja končna izdelka:

- načrt projektne ekipe,
- poročilo kontrolnih točk.

2.5.6 Vodenje mejnikov faz (SB - Manage stage boundary)

Ta proces nudi projektному svetu ključne točke za odločitev o tem, ali naj se s projektom nadaljuje ali ne [3].

Namen procesa vodenja mejnikov faz je:

- popolna statistika uspešnosti za trenutno stopnjo,
- poročanje vodje projekta projektne svetu o trenutni fazi,
- odobritev naslednje faze s strani projektne sveta.

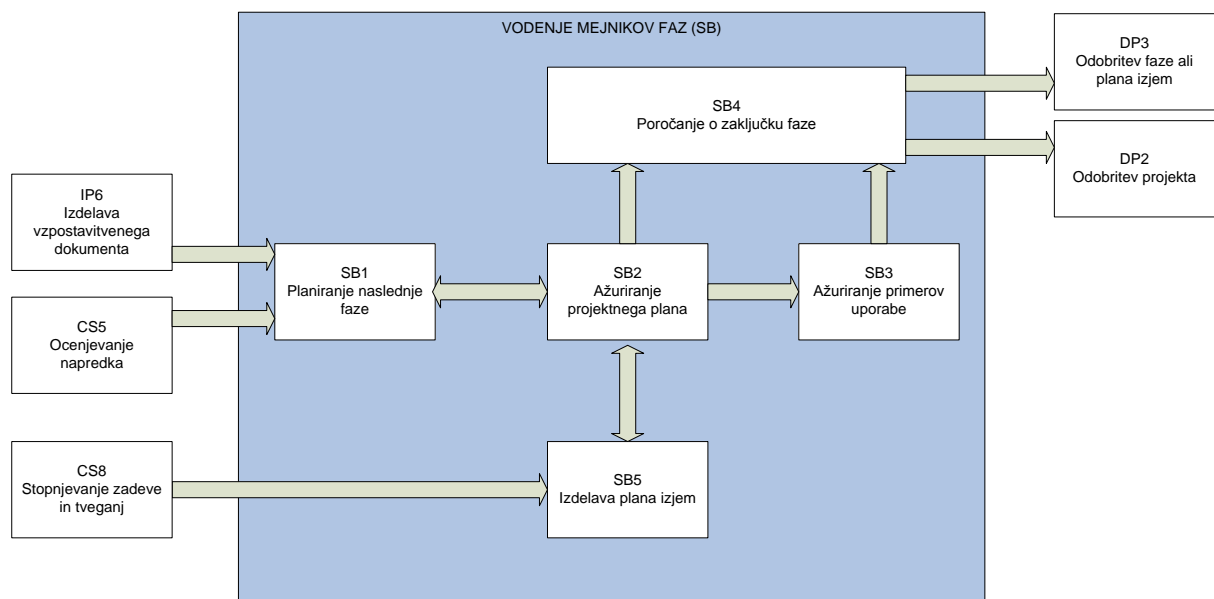
Cilji procesa vodenja mejnikov faz so:

- zagotoviti projektne svetu, da so bili vsi proizvodi v fazi planiranja za tekočo fazo zaključeni in odobreni,
- pripraviti načrt za naslednjo fazo,
- povzeti vse informacije in izkušnje, ki lahko pomagajo v kasnejših fazah tega projekta in/ali za druge projekte.

2.5.6.1 Aktivnosti vodenja mejnikov faz

Proces vodenja mejnikov faz je sestavljen iz petih aktivnosti (slika 8 [7, 8]):

- planiranje naslednje faze,
- ažuriranje projektne plana,
- ažuriranje primerov uporabe,
- poročanje o zaključku faze,
- izdelava plana izjem.



Slika 8 – Aktivnosti vodenja mejnikov faz

Na koncu procesa vodenja mejnikov faz dobimo naslednje končne izdelke:

- plan faze,
- opis izdelka (naslednja faza),
- plan izjem,
- končno poročilo faze.

2.5.7 Zaključitev projekta (CP - Closing project)

Namen tega procesa je izvrševanje zaprtja projekta na kontroliran način. Proces pokriva delo projektne vodje, da projekt zaključi predčasno ali pa ga zaključi ob njegovem koncu [3].

Večina dela je namenjena temu, da se pripravi poročila za projektni svet, s čimer se lahko projekt zaključi.

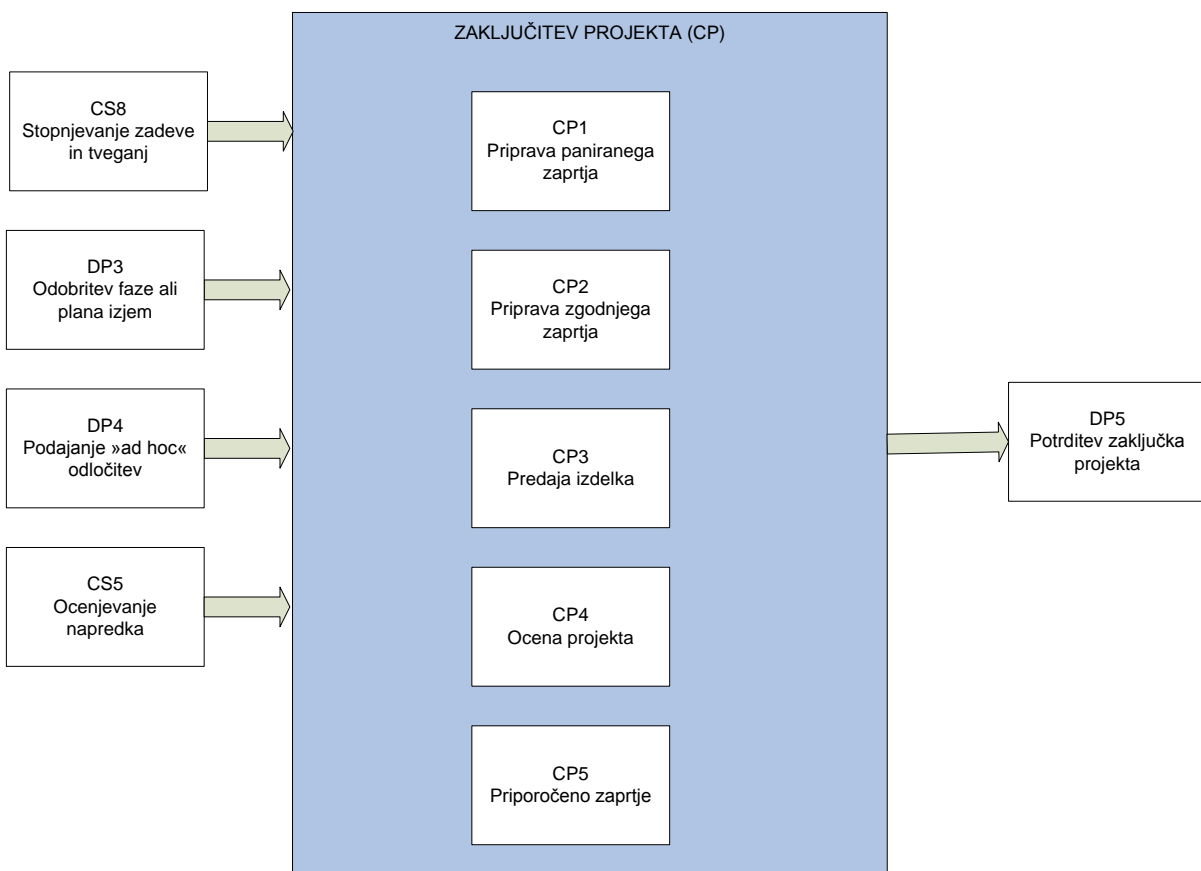
Cilja procesa zaključka projekta sta:

- preveriti, ali je izdelek oziroma projekt sprejemljiv za uporabnika,
- pregled uspešnosti projekta glede na načrt izvedbe projekta.

2.5.7.1 Aktivnosti zaključitve projekta

Proces zaključitve projekta je sestavljen iz petih aktivnosti (slika 9 [7, 8]):

- priprava planiranega zaprtja,
- priprava zgodnjega zaprtja,
- predaja izdelka,
- ocena projekta,
- priporočeno zaprtje projekta.



Slika 9 – Aktivnosti zaključitve projekta

Na koncu procesa zaključitve projekta dobimo naslednji končni izdelek:

- poročilo o koncu projekta.

2.6 Povzetek

V tem poglavju smo spoznali vseh sedem procesov in aktivnosti znotraj metodologije PRINCE2. Z metodologijo PRINCE2 je mogoče voditi tako večje kot manjše projekte, ker

imamo možnost izbire, katere procese in aktivnosti bomo izvedli oziroma katerih ne bomo izvedli za uspešen zaključek projekta.

3 Agilizacija procesov in aktivnosti

3.1 Agilizacija

Dobra praksa projektnega vodenja ne pomeni, da so za vsak projekt primerni vsi procesi projektnega vodenja. Vodja projekta je s svojo ekipo zadolžen, da definira, kateri procesi in aktivnosti so nujni in bodo projektu koristili do uspeha, ter do kakšne stopnje se bodo na projektu uporabljali.

Vrednost metodologije PRINCE2 je v tem, da je univerzalna projektna metodologija in jo lahko uporabimo ne glede na tip projekta, organizacijo in kulturo. Metodologijo lahko uporabimo za katerikoli projekt, ker je ustvarjena, da jo prilagodimo – agiliziramo – glede na potrebe projekta.

Agilizacija zahteva od projektnega vodje in projektnega sveta, da se aktivno odločita, kako metodologijo prilagoditi. Ko metodologijo agiliziramo, si je pomembno zapomniti informacije in odločitve, ki smo jih sprejeli.

Agilna metodologija je namreč tista, ki jo je moč prilagajati upoštevaje potrebe posameznega projekta, zahteve naročnika, kulturo podjetja in izkušnost skupine, ki projekt izvaja.

3.2 Parametri agilizacije

V tem poglavju bom opisal parametre, na podlagi katerih lahko agiliziramo metodologijo PRINCE2 za potrebe različnih projektov.

Pri določanju obsega agilizacije za PRINCE2 in posledično projektne dokumentacije je potrebno delo na projektu klasificirati v kategorije glede na izbrane kriterije oziroma parametre.

Možni tipi kriterijev oziroma parametrov so:

- notranji napori pri izvajanju projektnega dela,
- stroški,
- skupno trajanje projekta (tedni, meseci, leta),
- poslovna vrednost projekta.

Tako lahko organizacija gradi projekt po vseh teh parametrih ter pravilno agilizira procese in aktivnosti metodologije PRINCE2. Pri tem bo seveda med našimi tipi projektov prihajalo do prekrivanj na več območjih, imenovanih »siva območja«. Za projekte, ki sodijo v ta naša »siva območja«, potrebujemo razmislek, postavitve prioritete in prispevek delovnih izkušenj, da bi se odločili, v katero kategorijo dati projekt in katero različico naše agilizacije izbrati oziroma ji slediti.

Druga rešitev pa bi lahko bila, da se posvetujemo z vodstvom za pomoč ali priporočila.

Nekako je potrebno določiti območja za merila o tem, kam spada določen projekt. Razdeljena so na štiri splošne kategorije projektov.

Kategorije projektov za srednje veliko podjetje so:

- pomembni projekti,
- normalni projekti,
- enostavni projekti,
- storitvena zahteva.

3.2.1 Pomembni projekti

Pomembne projekte lahko opredelimo kot projekte, ki imajo naslednje lastnosti:

- notranji napor več kot 1000 ur,
- stroški več kot 60.000 €,
- trajanje projekta več kot 1 leto,
- zelo visoka poslovna vrednost.

Skupna prizadevanja za velike projekte so običajno ocenjena na več oseb-mesecev ter vključujejo precejšnje finančne vložke. Značilnosti pomembnih projektov vključujejo veliko tveganje, visoke stroške ter zelo pomembno in visoko prepoznavnost projekta v organizaciji.

3.2.2 Normalni projekti

Normalne projekte lahko opredelimo kot projekte, ki imajo naslednje lastnosti:

- notranji napor od 320 do 1000 ur,
- stroški od 25.000 € do 50.000 €,
- trajanje projekta od 6 do 12 mesecev,
- zmerna poslovna vrednost.

Značilnosti normalnih projektov vključujejo srednje veliko tveganje, srednje velike stroške, srednje veliko pomembnost in srednje veliko prepoznavnost v organizaciji. Ti projekti lahko vključujejo poslovne odnose med kupci in dobavitelji ter so manj zapleteni od pomembnih projektov.

3.2.3 Enostavni projekti

Enostavne projekte lahko opredelimo kot projekte, ki imajo naslednje lastnosti:

- notranji napor od 100 do 500 ur,
- stroški od 10.000 € do 25.000 €,
- trajanje projekta od 1 do 6 mesecev,
- minimalna do srednja poslovna vrednost.

Skupna prizadevanja za preproste projekte so ocenjena na osebo-teden in praviloma vključujejo zmerne finančne vložke. Enostavni projekti težijo k temu, da imajo majhno tveganje, nizke stroške, nizko pomembnost in nizko prepoznavnost ter so pogosto omejeni na eno samo organizacijo.

3.2.4 Storitvena zahteva

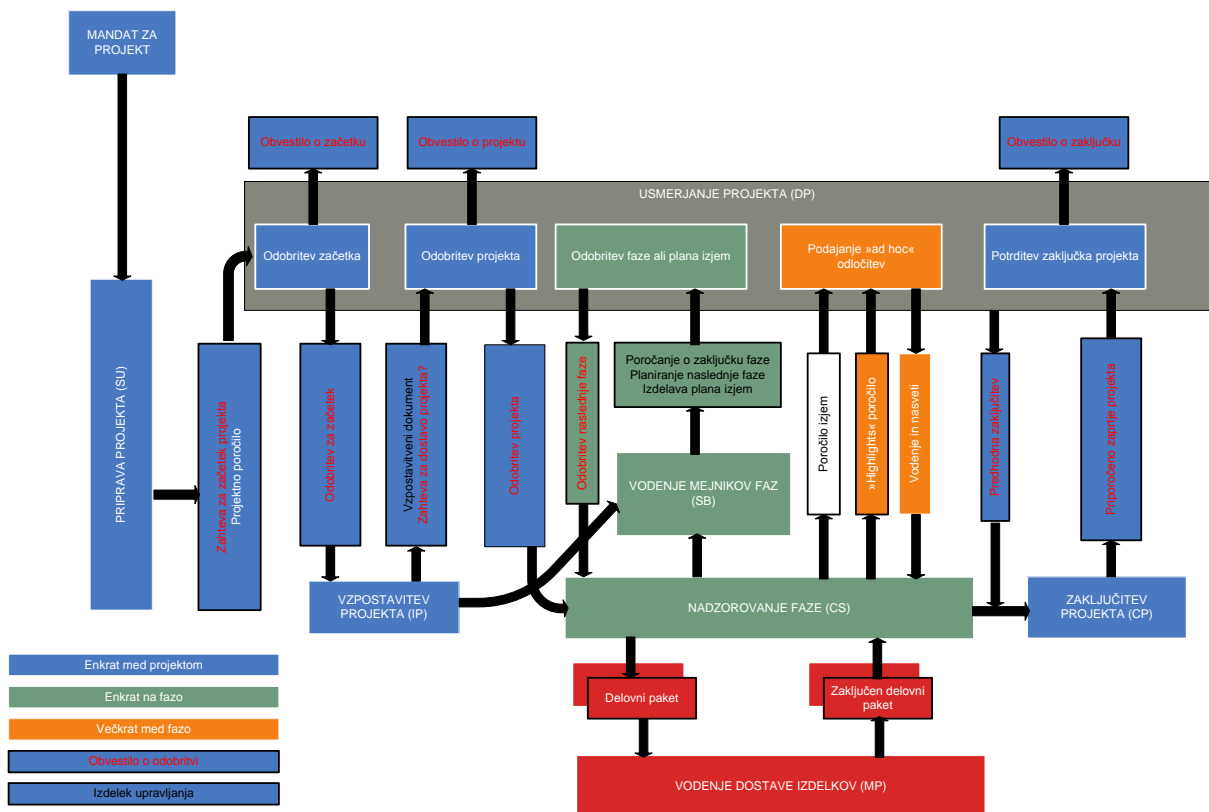
Storitveno zahtevo lahko opredelimo kot projekte, ki imajo naslednje lastnosti:

- notranji napori do 100 ur,
- stroški do 10.000 €,
- trajanje projekta od 1 do 6 tednov,
- minimalna poslovna vrednost.

Storitvena zahteva se upravlja na ravni delovnih paketov, ki vključujejo zahtevo stranke ali zahtevo za tehnično podporo obstoječemu sistemu.

3.3 Vpliv parametrov na procese in aktivnosti

V tem poglavju bom predstavil, kako zgoraj naštetimi parametri vplivajo na agilizacijo metodologije v srednje velikem podjetju; se pravi, katere aktivnosti znotraj procesov je potrebno nujno izvesti, pri katerih je potrebno biti bolj pazljiv in katere lahko izpustimo. Slika 10 prikazuje diagram poteka [17].



Slika 10 – Diagram poteka PRINCE2

3.3.1 Priprava projekta

V tem poglavju so predstavljene aktivnosti procesa priprave projekta ter vpliv notranjih naporov, stroškov, skupnega trajanja projekta (tedni, meseci, leta) in poslovne vrednosti na posamezno aktivnost. Na koncu imamo preglednico s končnimi izdelki procesa priprave projekta. Tabela 1 prikazuje aktivnosti procesa priprave projekta glede na kategorijo projekta.

Možnosti so Da – aktivnost izvedemo, Ne – aktivnosti ne izvedemo, Op. – aktivnost opcijsko izvedemo.

| Aktivnost | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Določitev direktorja in projektne vodje | Da | Da | Da | Ne |
| Oblikovanje in imenovanje projektne skupine | Da | Op. | Op. | Ne |
| Pridobivanje predhodnih stanj | Da | Op. | Op. | Op. |
| Primer uporabe | Op. | Op. | Op. | Ne |
| Izbira projektne pristopa in sestava projektne poročila | Da | Da | Op. | Ne |
| Planiranje začetne stopnje | Da | Da | Da | Da |

Tabela 1 – Aktivnosti priprave projekta

3.3.1.1 Določitev direktorja in projektne vodje

Vsak projekt mora imeti nekoga, ki bo odločal o tem, kako voditi projekt. Imenovanje vodje projekta omogoča, da bo projekt voden dnevno [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napori pri izvajanju projekta imajo kar velik vpliv na aktivnost, saj določitev direktorja in projektne vodje vpliva na dodano vrednost projekta. Slednja sta odgovorna za terminski plan, skrbita za doseganje ciljev in izvajata kontrole na projektu ter oblikujeta projektno skupino.

Stroški imajo prav tako zelo pomemben vpliv na aktivnost, saj je stroškovna učinkovitost eden od glavnih ciljev projekta – poleg uspešnega zaključka projekta.

Skupno trajanje projekta je zelo pomemben parameter, še posebej pri zelo pomembnih projektih. Pri teh je trajanje projekta zelo dolgo, tako da je določitev direktorja in projektne vodje zelo velikega pomena.

Poslovna vrednost projekta ima prav tako zelo velik vpliv na aktivnost, saj je tak projekt lahko zelo dobra referenca za pridobitev novih projektov, poleg tega pa je lahko medijsko in politično zelo odmeven.

Storitvena zahteva

Notranji napori pri izvajanju projekta nimajo velikega vpliva na aktivnost, saj je običajno tak projekt kratkoročen in manjšega obsega.

Stroški prav tako ne vplivajo na aktivnost.

Skupno trajanje projekta in poslovna vrednost projekta sta zelo nepomembna parametra oziroma nimata nobenega vpliva na aktivnost, saj gre za zelo kratkoročen projekt.

3.3.1.2 Oblikovanje in imenovanje projektne skupine

Projekt potrebuje prave ljudi na pravem mestu, z avtoriteto, odgovornostjo in znanjem, da se pravočasno odločijo. Projektna skupina mora odražati interese vseh strani, ki so vpletene v projekt, vključno s poslovnimi uporabniki in dobavitelji [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napori pri izvajanju projekta imajo vpliv na oblikovanje in imenovanje projektne skupine, saj gre za dolgotrajen projekt. Ravno zato je potrebno natančno izbrati člane projektne ekipe.

Stroški igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju in imenovanju projektne skupine, saj lahko velikost in kakovost ekipe močno poveča stroške, zato je potrebno razumsko oblikovati projektno ekipo z ustreznim znanjem.

Skupno trajanje projekta vpliva na aktivnost, saj je potrebno izbrati člane projektne ekipe, ki bodo na voljo skozi celotno trajanje projekta.

Poslovna vrednost projekta vpliva na izvedbo aktivnosti tako, da za projekt z večjo poslovno vrednostjo izberemo boljše vire.

Pri normalnih in enostavnih projektih izvedemo aktivnost opcijsko v odvisnosti od narave projekta.

Storitvena zahteva

Noben od parametrov – notranji napori pri izvajanju projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost – ne vpliva na aktivnost, zato je ne izvedemo, saj gre običajno za manjšo dopolnitev in že znano stvar.

3.3.1.3 Pridobivanje predhodnih stanj

Pri tej aktivnosti gre za veliko število lekcij, ki smo se jih lahko naučili iz prejšnjih projektov. Upoštevamo prednosti in slabosti procesov, postopkov, uporabljenih tehnik in orodij. Pomembno je kako, kdaj in kdo jih je uporabljal [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napori projekta pri njegovem izvajanju vplivajo na izvedbo aktivnosti. Pridobivanje predhodnih stanj lahko vpliva na ustreznost ocene notranjih naporov in nam lahko zmanjša notranje napore.

Tudi stroški imajo vpliv na aktivnost, saj nam ustrezen pregled in razumevanje predhodnih stanj pomeni le trenuten izdatek, v prihodnosti pa nam ta aktivnost zmanjša stroške.

Skupno trajanje projekta vpliva na izvedbo aktivnosti. Pri izvedbi te aktivnosti se lahko zmanjša skupno trajanje projekta.

Poslovna vrednost projekta ne vpliva na aktivnost, saj nam pridobivanje predhodnih stanj niti ne povečuje niti ne zmanjšuje poslovne vrednosti.

Storitvena zahteva

Notranji napori pri izvajanju projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost ne vplivajo na aktivnost, zato jo lahko izvedemo opcijsko.

3.3.1.4 Primeri uporabe

Pri pripravi projekta, še posebej ko je projekt že v teku, se je preveč preprosto osredotočiti le na to, kaj se da storiti in kako je treba kaj storiti, medtem ko se ignorirajo vprašanja, zakaj je treba kaj storiti. Primeri uporabe navajajo, zakaj je vredno to početi in kot taki so lahko ključni element projekta [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napori projekta pri njegovem izvajanju vplivajo na aktivnost. Dobri primeri uporabe lahko dodobra zmanjšajo notranje napore.

Stroški vplivajo na izvedbo aktivnosti. Dobri primeri uporabe zmanjšajo stroške projekta, zato je vredno vložiti nekaj časa v primere uporabe.

Skupno trajanje projekta vpliva na izvedbo aktivnosti – tudi tukaj lahko dobri primeri uporabe zmanjšajo skupno trajanje projekta.

Poslovna vrednost projekta ne vpliva na aktivnost: je ne povečuje niti ne zmanjšuje.

Storitvena zahteva

Noben od parametrov – notranji napori pri izvajanju projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost – ne vpliva na aktivnost, zato je ne izvedemo, saj gre za manjši in kratkoročni projekt.

3.3.1.5 Izbira projektne pristopa in sestava projektne poročila

Preden začnemo planirati projekt, moramo sprejeti odločitve o tem, kako bomo pristopili k projektu. Ali bomo projekt razvijali znotraj hiše ali pa ga bomo dali v izdelavo nekomu tretjemu? Ali bo rešitev nadgradnja že obstoječe rešitve ali jo bomo naredili od začetka?

Izbira projektne pristopa je ena glavnih nalog projektne vodje. Ta zajema pripravo projektne poročila – bodisi rednih poročil o napredovanju in stanju projektov bodisi končnih poročil. Projektne vodje se mora odločiti, katere informacije so pomembne za sodelujoče na projektu, katere za vodstvo organizacije in katere za zunanje partnerje [3].

Projektne poročilo vključuje tudi informacijo o tem, na kakšen način bo projekt voden. Projektne poročilo je del projektne pristopa.

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napori projekta, stroški in skupno trajanje projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti. Pravilen projektne pristop nam lahko zmanjša notranje napore, stroške in skupno trajanje

projekta. Vsak projektни pristop ni primeren za vsako kategorijo projektov, zato je potrebno izbrati optimalnega, kar se kasneje odraža v manjših notranjih naporih, manjših stroških in manjšem skupnem trajanju projekta.

Poslovna vrednost projekta ne vpliva na izvedbo. Poslovna vrednost nima neposrednega vpliva na izbiro projektne pristopa.

Storitvena zahteva

Notranji napori projekta pri njegovem izvajanju, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost projekta ne vplivajo na aktivnost, zato aktivnosti ni potrebno izvesti.

3.3.1.6 Planiranje začetne stopnje

Za začetek projekta so potrebni čas in viri. Delo mora biti načrtovano in odobreno kot vsako drugo delo projekta. To zagotavlja, da začetek ni brezciljen in nestrukturiran [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Notranji napori projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost projekta ne vplivajo na aktivnost, vendar je aktivnost potrebno izvesti, saj predstavlja uradni »začetek« projekta.

3.3.1.7 Končni izdelki

Pri izbiri projektne pristopa dobimo oziroma izdelamo tudi končni izdelek – projektno poročilo, ki ga sestavljajo struktura projektne skupine, opis zadolžitev, projektni pristop ter opis oziroma opis primerov uporabe.

Pri planiranju začetne stopnje pa izdelamo končni izdelek – plan faze.

| Končni izdelek | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Projektno poročilo | Da | Da | Op. | Op. |
| Plan faze | Da | Op. | Op. | Op. |

Tabela 2 – Končni izdelki procesa priprave projekta

3.3.2 Usmerjanje projekta

V tem poglavju so predstavljene aktivnosti procesa usmerjanja projekta ter vpliv notranjih naporov, stroškov, skupnega trajanja projekta (tedni, meseci, leta) in poslovne vrednosti za posamezno aktivnost. Tabela 3 prikazuje aktivnosti procesa usmerjanja projekta glede na kategorijo projekta. Možnosti so Da – aktivnost izvedemo, Ne – aktivnosti ne izvedemo, Op. – aktivnost opcijsko izvedemo.

| Aktivnost | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Odobritev vzpostavitve projekta | Da | Da | Da | Da |
| Odobritev projekta | Da | Da | Da | Da |
| Odobritev faze ali plana izjem | Da | Op. | Op. | Ne |
| Podajanje »ad hoc« odločitev | Op. | Op. | Op. | Ne |
| Potrditev zaključka projekta | Da | Da | Da | Da |

Tabela 3 – Aktivnosti usmerjanja projekta

3.3.2.1 Odobritev vzpostavitve projekta

Odobritev projekta traja nekaj časa in zahteva zmeren finančni vložek, zato je potrebno aktivnost načrtovati, spremljati in nadzorovati. Projektni svet z odobritvijo zagotovi smotrnost investicije [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Parametri agilizacije – notranji napor, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost projekta – nimajo nobenega vpliva na aktivnost, saj jo je potrebno izvesti za vse kategorije projektov. Najsi bo pomemben, normalen, enostaven projekt ali pa storitvena zahteva – v vsakem primeru mora priti do odobritve vzpostavitve projekta, ker ta aktivnost predstavlja začetek vsakega projekta.

3.3.2.2 Odobritev projekta

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Tudi pri tej aktivnosti parametri agilizacije – notranji napor, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost projekta – nimajo nobenega vpliva na aktivnost, saj jo je potrebno izvesti za vse kategorije projektov. S to aktivnostjo nadzorni svet odloči, da je projekt smiseln in tako lahko začnemo z dejanskim projektom.

3.3.2.3 Odobritev faze ali plana izjeme

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napor pri izvajanju projekta vplivajo na aktivnost, ker lahko s pravočasno odobritvijo faze zmanjšamo notranje napore. To se odraža predvsem pri pomembnih in normalnih projektih.

Stroški vplivajo na aktivnost in jo je zato potrebno izvesti. Pravočasna odobritev faze nam lahko zmanjša stroške, izjeme pa nam lahko bodisi povečajo bodisi zmanjšajo stroške projekta.

Skupno trajanje projekta vpliva na izvedbo aktivnosti. Predvsem izjeme nam lahko podaljšajo rok trajanja projekta. Če imamo pravočasne odobritve faz in pravočasne plane izjem, pa lahko tudi skrajšamo skupno trajanje projekta.

Poslovna vrednost projekta ne vpliva na aktivnost odobritve faze ali plana izjeme.

Storitvena zahteva

Pri storitveni zahtevi parametri agilizacije ne vplivajo na samo izvedbo aktivnosti, ker gre za majhno stvar, kar pomeni, da je lahko vse skupaj le ena sama faza in ne prihaja do izjem.

3.3.2.4 Podajanje »ad hoc« odločitev

Projektni svet lahko nudi neformalna navodila ali pa se odzove na zahteve za nasvet kadarkoli med projektom [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napor pri izvajanju projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti za pomembne, normalne in enostavne projekte, saj v primeru da te aktivnosti ne izvedemo pravilno in pravočasno, lahko povečamo notranje napore, po drugi strani pa lahko zmanjšamo notranje napore, v primeru da je aktivnost pravočasna.

Stroški in skupno trajanje projekta prav tako vplivajo na izvedbo aktivnosti, saj nam pravočasno podajanje »ad hoc« odločitev lahko zmanjša tako stroške kot skupno trajanje projekta.

Poslovna vrednost projekta vpliva na izvedbo aktivnosti v tej meri, da če gre za projekt visoke poslovne vrednosti, vodstvo bolj angažira pri podajanju »ad hoc« odločitev.

Storitvena zahteva

Pri storitveni zahtevi notranji napor, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost ne vplivajo na izvedbo aktivnosti prav zaradi majhnosti projekta. »Ad hoc« odločitve uporabimo, kadar pride do nepričakovanih zapletov in je potrebna hitra intervencija, kar pa je pri storitveni zahtevi malo verjetno.

3.3.2.5 Potrditev zaključka projekta

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Pri tej aktivnosti parametri agilizacije ne vplivajo na izvedbo aktivnosti, saj je potrebno potrditev zaključka projekta izvesti za vse kategorije projektov. Vsak projekt ima začetek in konec.

3.3.3 Vzpostavitev projekta

V tem poglavju so predstavljene aktivnosti procesa vzpostavitve projekta ter vpliv notranjih naporov, stroškov, skupnega trajanja projekta (tedni, meseci, leta) in poslovne vrednosti na posamezno aktivnost. Tabela 4 prikazuje aktivnosti procesa vzpostavitve projekta glede na kategorijo projekta. Možnosti so Da – aktivnost izvedemo, Ne – aktivnosti ne izvedemo, Op. – aktivnost opcijsko izvedemo.

| Aktivnost | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Priprava strategije za tvegano vodenje | Da | Op. | Op. | Ne |
| Priprava konfiguracijske strategije vodenja | Da | Op. | Op. | Ne |
| Priprava strategije za doseganje kakovosti | Da | Da | Op. | Ne |
| Priprava strategije komuniciranja | Da | Da | Da | Da |
| Postavitev kontrol projekta | Da | Op. | Ne | Ne |
| Izdelava projektnega plana | Da | Da | Da | Da |
| Izboljšanje primerov uporabe | Da | Op. | Ne | Ne |
| Izdelava vzpostavitvenega dokumenta | Da | Da | Op. | Ne |

Tabela 4 – Aktivnosti vzpostavitve projekta

3.3.3.1 Priprava strategije za tvegano vodenje

Priprava strategije za tvegano vodenje vključuje postopke za obvladovanje tveganja, vloge in odgovornosti, toleranco in časovno planiranje aktivnosti tveganega vodenja. Prav tako vključuje orodja in tehnike, ki bodo uporabljeni za tvegano upravljanje, ter zahteve za poročanje [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napori pri izvajanju projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti, saj dobra priprava strategije za tvegano vodenje zmanjša notranje napore, nepravilno postavljena strategija pa jih poveča. To je najbolj izrazito pri pomembnih projektih, kjer je več notranjih naporov, medtem ko lahko za normalne in enostavne projekte to aktivnost izvedemo opcijsko.

Stroški prav tako vplivajo na izvedbo aktivnosti, saj dobra strategija za tvegano vodenje v primeru odstopanja od projektnega plana ne povečuje stroškov projekta. Spet je to bolj izrazito pri pomembnih projektih.

Skupno trajanje projekta vpliva tudi na izvedbo aktivnosti, saj nepričakovani zapleti in dobro pripravljena strategija za tvegano vodenje ne podaljšujejo trajanja projekta.

Poslovna vrednost projekta vpliva na izvedbo aktivnosti, saj imamo pri projektu z večjo poslovno vrednostjo tudi večjo stopnjo tveganja in zato potrebujemo dobro pripravljeno strategijo za tvegano vodenje. Ta aktivnost je izrazitega pomena za pomembne projekte z visoko poslovno vrednostjo.

Storitvena zahteva

Pri storitveni zahtevi ponovno zaradi svoje majhnosti in nekompleksnosti parametri agilizacije ne vplivajo na izvedbo aktivnosti.

3.3.3.2 Priprava konfiguracijske strategije

Priprava konfiguracijske strategije je bistvenega pomena za projekt, in sicer za vzdrževanje kontrole nad upravljanjem in posebnimi izdelki. Prav tako pa konfiguracijska strategija določa obliko in sestavo evidenc, ki jih je treba vzdrževati [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Notranji napori pri izvajanju projekta vplivajo na aktivnost. Če izvedemo aktivnost, lahko zmanjšamo notranje napore pri izvajanju kontrole in upravljanju s posebnimi izdelki projekta.

Stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost projekta ne vplivajo na izvedbo aktivnosti.

3.3.3.3 Priprava strategije za doseganje kakovosti

Priprava strategije za doseganje kakovosti je opredeljena kot usklajevanje dejavnosti usmerjanja in nadzora v zvezi s kakovostjo. Sistem vodenja kakovosti je celoten sklop standardov, postopkov in odgovornosti organizacije [3].

Imamo tri ključne vidike kakovosti znotraj projekta:

- načrtovanje kakovosti,
- nadzor kakovosti,
- zagotavljanje kakovosti.

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napori pri izvajanju projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti še posebej pri pomembnih in normalnih projektih, ki imajo velik notranji napor in pri katerih je potrebno zagotavljati kakovost skozi celoten projekt.

Stroški prav tako pomembno vplivajo na izvedbo aktivnosti, saj dobro postavljena strategija za doseganje kakovosti ne povečuje stroškov, še posebej na velikih projektih. Če ne bi izvedli aktivnosti, bi lahko zaradi pretiranega ukvarjanja s kakovostjo povečali stroške.

Skupno trajanje projekta prav tako zelo pomembno vpliva na izvedbo aktivnosti, saj lahko nezadostna kakovost podaljšuje trajanje projekta. Ravno zato je potrebno pri pomembnih in normalnih projektih izvesti to aktivnost.

Poslovna vrednost projekta je pomembna za izvedbo aktivnosti. Pri projektih z večjo poslovno vrednostjo je kakovost zelo pomembna že zaradi dobrega ugleda.

Storitvena zahteva

Pri storitveni zahtevi pa parametri ne vplivajo na izvedbo aktivnosti priprave strategije za doseganje kakovosti prav zaradi svoje kratkotrajnosti oziroma majhnosti.

3.3.3.4 Priprava strategije komuniciranja

Priprava strategije komuniciranja vsebuje opis načina in pogostosti komuniciranja s stranko in projektno ekipo tako znotraj kot zunaj projekta.

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Notranji napor pri izvajanju projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti, saj dobra in pogosta komunikacija z naročnikom ter komunikacija znotraj projektne ekipe projekta zmanjšata notranje napore. To je še posebej ključno pri pomembnih in normalnih projektih.

Stroški prav tako vplivajo na izvedbo aktivnosti, ker prav ob dobri strategiji komuniciranja in dobri informiranosti članov projektne ekipe znižamo stroške projekta.

Skupno trajanje projekta vpliva na izvedbo aktivnosti, saj ob dobri strategiji in dobrem pretoku informacij ne povečujemo stroškov projekta. V nasprotnem primeru, torej če pride do neprimerne komunikacije med naročnikom in izvajalcem ali med člani projektne ekipe, lahko povečamo skupno trajanje projekta.

Poslovna vrednost projekta vpliva na aktivnost strategije komuniciranja. To pride do izraza predvsem pri pomembnih in normalnih projektih, kjer je potrebna pogosta komunikacija na več nivojih. Večja kot je poslovna vrednost, večji je poslovni interes – zaradi tega je strategija komuniciranja pomembna in hkrati parameter, ki vpliva na aktivnost.

3.3.3.5 Postavitev kontrol projekta

Postavitev kontrol projekta omogoča nadzor projekta, ki se upravlja na uspešen in učinkovit način in ki je v skladu z lestvico, tveganjem, kompleksnostjo in pomembnostjo projekta [3].

Pomembni in normalni projekti

Notranji napor pri izvajanju projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti, ker je potrebno ob velikih notranjih naporih postaviti veliko kontrolnih točk, da je obseg dela obvladljiv. Prav tako je potrebno smiselno postaviti kontrole, da ne prihaja do prekrivanj. Z manjšanjem notranjih naporov glede na kategorijo projekta se manjša tudi število kontrolnih točk in pogostost kontrol.

Stroški vplivajo na izvedbo aktivnosti, saj neustrezno postavljene kontrole povečujejo stroške po nepotrebnem. Tudi tukaj se glede na kategorijo projekta manjša število in pogostost kontrol projekta.

Skupno trajanje projekta vpliva na izvedbo aktivnosti, saj nepravilna postavitev kontrol projekta vpliva na skupno trajanje projekta.

Poslovna vrednost projekta nima pomembnega vpliva na postavitev kontrolnih točk.

Enostavni projekti in storitvena zahteva

Parametri agilizacije ne vplivajo na aktivnosti za enostavne projekte in storitveno zahtevo. Pri slednjih gre za manjše in manj kompleksne projekte, zato ne potrebujemo postavitve kontrol projekta.

3.3.3.6 Izdelava projektne plana

Preden se odločimo za večje izdatke na projektu, moramo postaviti zahteve za terminski plan in potrebe po virih (ljudeh). Te informacije hranimo v projektne planu [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Notranji napori pri izvajanju projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti. Potrebno je ustrezno kadrovske in časovno razporediti vire, da ne povečujejo notranjih naporov na projektu.

Stroški vplivajo na izvedbo aktivnosti, saj lahko ob upoštevanju sezonskih nihanj (na primer: študentsko delo) zmanjšamo stroške na projektu.

Skupno trajanje projekta ima zelo velik vpliv na izvedbo aktivnosti, saj dober terminski plan in dobra razporeditev virov pripomoreta k zmanjšanju skupnega trajanja projekta.

Poslovna vrednost projekta ne vpliva na izvedbo aktivnosti.

3.3.3.7 Izboljšanje primerov uporabe

Oris primerov uporabe, ki je bil proizveden med procesom priprave projekta, je potrebno dopolniti tako, da odraža predviden čas in stroške, kot je bilo določeno z izdelavo projektne plana. Določimo najnovejša spoznanja o projektu [3].

Pomembni in normalni projekti

Notranji napori pri izvajanju projekta lahko vplivajo na izvedbo aktivnosti, ampak samo v primeru, da lahko zmanjšamo notranje napore. Ugotoviti moramo, ali je razmerje med porabljenim časom za izboljšanje primerov uporabe in prihrankom ustrezno. Le v tem primeru je to aktivnost smiselno izvesti.

Stroški lahko vplivajo na aktivnost, vendar samo v primeru, da uspemo z izvedbo aktivnosti zmanjšati stroške.

Skupno trajanje projekta lahko vpliva na aktivnost, ampak samo v primeru, da je razmerje med porabljenim časom za izboljšanje primerov uporabe in prihrankom ustrezno. Takrat je to aktivnost smiselno izvesti.

Poslovna vrednost projekta ima zanemarljiv vpliv na izvedbo aktivnosti.

Enostavni projekti in storitvena zahteva

Na enostavne projekte in storitveno zahtevo parametri agilizacije nimajo vpliva, zato te aktivnosti ne izvedemo. Pri nobenem od parametrov namreč ni ugodnega razmerja med porabljenim časom za izboljšanje primerov uporabe in prihrankom.

3.3.3.8 Izdelava vzpostavitvenega dokumenta

Izdelava vzpostavitvenega dokumenta (VDP) se naredi z namenom, da zajamemo in posnamemo osnovne informacije, ki so potrebne za usmerjanje oziroma vodenje posameznega projekta. VDP je osrednja točka, kjer imamo zbrane vse informacije »kaj«, »zakaj«, »kdo«, »kako«, »kje«, »kdaj« in »koliko« za ključne interesne skupine.

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napor pri izvajanju projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost projekta ne vplivajo na izvedbo aktivnosti. Pri pomembnih, normalnih in enostavnih projektih je vseeno potrebno izvesti to aktivnost.

Storitvena zahteva

Pri storitveni zahtevi noben od parametrov ne vpliva na izvedbo aktivnosti, ker gre za manjši obseg dela in kratkoročni projekt.

3.3.3.9 Končni izdelki

Na koncu procesa vzpostavitve projekta dobimo naslednje končne izdelke:

- vzpostavitveni dokument,
- pregled načrta ugodnosti,
- dnevnik lekcij.

| Končni izdelek | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Vzpostavitveni dokument | Da | Da | Op. | Ne |
| Pregled načrta ugodnosti | Da | Op. | Op. | Ne |
| Dnevnik lekcij | Da | Op. | Ne | Ne |

Tabela 5 – Končni izdelki procesa vzpostavitve projekta

3.3.4 Nadzorovanje faze

V tem poglavju so predstavljene aktivnosti procesa nadzorovanja faze ter vpliv notranjih naporov, stroškov, skupnega trajanja projekta (tedni, meseci, leta) in poslovne vrednosti na posamezno aktivnost. Tabela 6 prikazuje aktivnosti procesa nadzorovanja faze glede na kategorijo projekta. Možnosti so Da – aktivnost izvedemo, Ne – aktivnosti ne izvedemo, Op. – aktivnost opcijsko izvedemo.

| Aktivnost | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|--|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Odobritev delovnih paketov | Da | Da | Op. | Op. |
| Ocenjevanje napredka | Da | Op. | Op. | Ne |
| Prejetje celotnega delovnega paketa | Da | Da | Op. | Op. |
| Pregled statusa faz | Da | Op. | Ne | Ne |
| Poročilo »highlights« | Da | Op. | Op. | Ne |
| Zajetje in pregled vprašanj in tveganj | Op. | Op. | Op. | Ne |
| Stopnjevanje vprašanj in tveganj | Op. | Op. | Op. | Ne |
| Izvedba korekcijskih akcij | Op. | Op. | Op. | Ne |

Tabela 6 – Aktivnosti nadzorovanja faze

Pri procesu nadzorovanja faze pa za agilizacijo ne moremo uporabiti sledečih parametrov: notranji napor pri izvajanju projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost. Noben od njih namreč ne vpliva neposredno na agilizacijo. Nadzorovanje faze je na bolj operativnem nivoju ter je povezano s projektnim planom in VDP-jem. Aktivnosti nadzorovanja faze so tako odvisne od projektnega plana in VDP-ja, slednja pa sta odvisna od parametrov agilizacije.

3.3.4.1 Odobritev delovnih paketov

Bilo bi kaotično, če bi ljudje, ki delajo na projektu, začeli s kako aktivnostjo, ko bi se jim zdelo primerno. V projektni skupini mora obstajati stopnja avtonomije, vendar gre tukaj za širšo zadevo, za katero ne moremo pričakovati, da se je zavedajo. Zato je pomembno, da se delo začne le s soglasjem projektnega vodje [3].

3.3.4.2 Ocenjevanje napredka

Ta aktivnost zagotavlja sredstva za redno ocenjevanje stanja delovnega paketa. Pogostost in formalnost ocenjevanja napredka sta po navadi usklajeni s pogostostjo poročanja, kot je opredeljeno v delovnem paketu in je podprto s planom tekoče faze [3].

3.3.4.3 Prejetje celotnega delovnega paketa

Če je bil delovni paket dodeljen posamezniku ali skupini, potem moramo dobiti ujemajoče se potrdilo, da je bil delovni paket zaključen in potrjen. Po odobritvi morajo vse nadaljnje spremembe izdelka skozi kontrolo sprememb [3].

3.3.4.4 Pregled statusa faz

Če se projekta ne preverja pravočasno, obstaja nevarnost, da bo ušel izpod nadzora. Potrebno je ravnatežje med načrtovanjem vnaprej in odzivom na dogodke. Cilj pregleda statusa faze je ohranjanje tekoče in natančne slike napredka dela, ki se izvaja, ter status virov. Pogostost

pregleda statusa faze je opredeljena v planu faze, lahko pa jo sprožimo po nasvetu projektne sveta ali pa kot del analize novih vprašanj in tveganj [3].

3.3.4.5 Poročilo »highlights«

Vodja projekta mora projektne svetu zagotoviti povzetek informacij o stanju faze in projekta ter distribucijo drugih informacij za vse zainteresirane strani v časovnih intervalih, kot so dokumentirani v strategiji komuniciranja [3].

3.3.4.6 Zajetje in pregled vprašanj in tveganj

V okviru upravljanja projekta se pojavljajo različna vprašanja in tveganja. Vprašanja in tveganja pridejo v »ad hoc« načinu in jih je potrebno zajeti na dosleden in zanesljiv način. Vsak član projekta lahko stopnjuje vprašanja ali tveganja. Pred sprejemanjem odločitve o poteku akcije je potrebno vsako vprašanje ali tveganje registrirati in nato oceniti njegov vpliv [3].

3.3.4.7 Stopnjevanje vprašanj in tveganj

Faza ne sme preseči tolerance, dogovorjene s projektne svetom. Projektne vodja lahko ustrezno ukrepa ali ohrani status »quo«, dokler je možno, da se faza zaključi znotraj tolerance, ki jo je določil projektne svet. To velja za vse vrste vprašanj in tveganj, ki jih ni mogoče rešiti v okviru tolerance, ki jo je postavil projektne svet [3].

3.3.4.8 Izvedba korekcijskih akcij

Spremembe in prilagoditve projekta je treba narediti na razumski način, četudi se zdi, da so preprosto obvladljive in znotraj tolerance.

Cilj sprejemanja korekcijskih ukrepov je, da so izbrani v mejah tolerance faze in projekta, ter da izvajamo ukrepe, da se reši odstopanje od načrta. Korekcijski ukrep se sproži med pregledom statusa faze in praviloma vključuje nasvete in smernice, prejete od projektne sveta [3].

3.3.4.9 Končni izdelki

Na koncu procesa nadziranja faze dobimo naslednje končne izdelke:

- delovni paket,
- »highlights« poročilo,
- poročilo o zadevi,
- poročilo izjem.

| Končni izdelek | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|-----------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Delovni paket | Da | Da | Op. | Op. |
| »Highlights« poročilo | Da | Op. | Op. | Ne |
| Poročilo o zadevi | Op. | Op. | Op. | Ne |
| Poročilo izjem | Op. | Op. | Op. | Ne |

Tabela 7 – Končni izdelki procesa nadziranja faze

3.3.5 Vodenje dostave izdelkov

V tem poglavju so predstavljene aktivnosti procesa vodenja dostave izdelkov ter vpliv notranjih naporov, stroškov, skupnega trajanja projekta (tedni, meseci, leta) in poslovne vrednosti na posamezno aktivnost. Tabela 8 prikazuje aktivnosti procesa vodenja dostave izdelkov glede na kategorijo projekta. Možnosti so Da – aktivnost izvedemo, Ne – aktivnosti ne izvedemo, Op. – aktivnost opcijsko izvedemo.

| Aktivnost | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Prevzem delovnega paketa | Da | Da | Op. | Ne |
| Izvajanje del delovnega paketa | Da | Da | Op. | Ne |
| Dostava delovnega paketa | Da | Da | Op. | Ne |

Tabela 8 – Aktivnosti vodenja dostave izdelkov

Tudi procesa vodenja dostave izdelkov ne moremo agilizirati z uporabo sledečih parametrov: notranji napor pri izvajanju projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost. Noben od njih ne vpliva neposredno na agilizacijo. Vodenje dostave izdelkov je na operativnem nivoju in je povezano s projektnim planom in VDP-jem. Aktivnosti vodenja dostave izdelkov so tako odvisne od projektnega plana in VDP-ja, slednja pa sta odvisna od parametrov agilizacije.

3.3.5.1 Prevzem delovnega paketa

Temeljno načelo je, da bi moral, preden se delovni paket dodeli projektni ekipi, obstajati sporazum med vodjo projekta in vodjo projektne ekipe o tem, kaj je treba dostaviti, kakšne so zahteve za poročanje, kakšne omejitve veljajo, kakšni so postopki, ki se uporabljajo, in ali so zahteve delovnega paketa razumne ter ali jih je mogoče doseči [3].

3.3.5.2 Izvajanje delovnega paketa

Delovni paket je potrebno izvršiti in spremljati tako, da ustreza zahtevam, ki so bile definirane ob njegovem prevzemu [3].

3.3.5.3 Dostava delovnega paketa

Tako kot smo sprejeli delovni paket od projektne vodje, moramo po zaključku delovnega paketa obvestiti projektne vodjo, da je paket končan [3].

3.3.5.4 Končni izdelki

Na koncu procesa vodenja dostave izdelkov dobimo naslednja končna izdelka:

- plan projektne ekipe,
- kontrolno poročilo.

| Končni izdelek | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Plan projektne ekipe | Da | Da | Op. | Op. |
| Kontrolno poročilo | Da | Op. | Op. | Ne |

Tabela 9 – Končni izdelki procesa vodenja dostave izdelkov

3.3.6 Vodenje mejnikov faze

V tem poglavju so predstavljene aktivnosti procesa vodenja mejnikov faze ter vpliv notranjih naporov, stroškov, skupnega trajanja projekta (tedni, meseci, leta) in poslovne vrednosti na posamezno aktivnost. Tabela 10 prikazuje aktivnosti procesa vodenja mejnikov faze glede na kategorijo projekta. Možnosti so Da – aktivnost izvedemo, Ne – aktivnosti ne izvedemo, Op. – aktivnost opcijsko izvedemo.

| Aktivnost | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Planiranje naslednje faze | Da | Op. | Op. | Ne |
| Ažuriranje projektne plana | Op. | Op. | Op. | Ne |
| Ažuriranje primerov uporabe | Op. | Op. | Ne | Ne |
| Poročanje o zaključku faze | Da | Da | Op. | Op. |
| Izdelava plana za izjeme | Op. | Op. | Op. | Ne |

Tabela 10 – Aktivnosti vodenja mejnikov faz

3.3.6.1 Planiranje naslednje faze

Planiranje naslednje faze sproži zaključek tekoče faze. Planiranje vsake faze projekta nam zagotavlja, da obstajajo dovolj podrobni detajli za dnevni nadzor glede na plan vsake faze. Projektne svet se mora popolnoma zavedati, kaj je odobril na začetku vsake faze. Vodja projekta se mora posvetovati z nadzornim svetom, da pripravi izvedljiv plan [3].

Na kratko, pri tej aktivnosti se pripravi načrt za naslednjo fazo projekta.

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napori pri izvajanju projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti. Planiranje naslednje faze moramo izvesti zato, da razporedimo notranje napore v naslednji fazi oziroma da jih ne povečujemo.

Stroški vplivajo na aktivnost. Če pravočasno ne planiramo naslednje faze, se nam lahko zgodi, da povečamo stroške projekta. V primeru da je planiranje naslednje stopnje pravočasno, pa lahko stroške zmanjšamo.

Skupno trajanje projekta prav tako vpliva na izvedbo aktivnosti, saj prepozno oz. nepravilno planiranje naslednje faze poveča skupno trajanje projekta.

Poslovna vrednost projekta ne vpliva na izvedbo aktivnosti planiranja naslednje faze.

Storitvena zahteva

Pri storitveni zahtevi noben od parametrov agilizacije ne vpliva na izvedbo aktivnosti, saj je pri storitvenih zahtevah lahko cel projekt izveden v samo eni fazi, zato ne potrebuje planiranja naslednje faze.

3.3.6.2 Ažuriranje projektnega plana

Projektni svet uporablja projektne plan skozi celotno trajanje projekta in na njegovi podlagi meri napredek projekta. Projektne plan ažuriramo zato, da vanj vključimo dejanski napredek in faze, ki smo jih zaključili, hkrati pa vključimo tudi predvideno trajanje in stroške tako plana izjem kot tudi faze, ki se bo začela [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napori pri izvajanju projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti. Aktivnost zagotovo izvedemo pri pomembnih projektih, medtem ko je izvedba pri normalnih in enostavnih projektih opcijaska. V primeru da prihaja do odstopanja glede na plan projekta, se ažurira projektne plan – notranji napori se lahko bodisi zmanjšajo bodisi povečajo.

Stroški vplivajo na izvedbo aktivnosti. Aktivnost zagotovo izvedemo pri pomembnih projektih, medtem ko je izvedba pri normalnih in enostavnih projektih opcijaska. V primeru da prihaja do odstopanja glede na plan projekta, se ažurira projektne plan – stroški se lahko bodisi povečajo bodisi zmanjšajo.

Skupno trajanje projekta prav tako vpliva na izvedbo aktivnosti. Tukaj se lahko v primeru odstopanj poveča ali zmanjša skupno trajanje projekta, zato je potrebno ažurirati projektne plan, da nadzorni svet vidi, da bo prišlo do zamika.

Poslovna vrednost projekta vpliva na izvedbo aktivnosti, saj se lahko tekom projekta, če pride do odstopanj od projektnega plana, ta spremeni. Lahko pride do zmanjšanja poslovne vrednosti iz pomembne v normalno ali obratno.

Storitvena zahteva

Pri storitveni zahtevi noben od parametrov agilizacije ne vpliva na izvedbo aktivnosti, saj gre pri storitvenih zahtevah za majhen in kratkoročen projekt in zato ne prihaja do odstopanj od projektnega plana.

3.3.6.3 Ažuriranje primerov uporabe

Pri tej aktivnosti pregledamo in revidiramo primere uporabe, da odražajo spremembe na projektu. Pregled sprememb lahko izboljša ali poslabša primere uporabe [3].

Pomembni in normalni projekti

Notranji napori pri izvajanju projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti. V primeru da nam pregled primerov uporabe oslabi primere uporabe, se nam to lahko odraža v povečanju notranjih naporov. Če pa nam primere uporabe izboljša, se lahko notranji napori zmanjšajo.

Stroški vplivajo na izvedbo aktivnosti in se lahko povečajo ali zmanjšajo glede na primere uporabe. To je odvisno od izboljšanja ali oslabitve primerov uporabe.

Skupno trajanje projekta vpliva na izvedbo aktivnosti enako kot pri prejšnjih dveh primerih, le da se tukaj spremeni skupno trajanje projekta.

Poslovna vrednost projekta vpliva na izvedbo aktivnosti; lahko se na koncu izkaže, da je drugačna, kot je bila opredeljena na začetku.

Enostavni projekti in storitvena zahteva

Pri enostavnih projektih in storitvenih zahtevah ne uporabljamo primerov uporabe zaradi njihove majhnosti in kratkoročnosti, zato parametri agilizacije ne vplivajo na izvedbo aktivnosti.

3.3.6.4 Poročilo o zaključku faze

Pri tej aktivnosti gre za pripravo poročila o rezultatih faze za tiste, ki so zagotovili vire in odobrili fazo.

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Noben od parametrov agilizacije – notranji napori pri izvajanju projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost – ne vpliva na izvedbo aktivnosti. Poročilo o zaključku faze je sestavni del projekta. Storitvena zahteva je lahko sestavljena iz samo ene faze, pri čemer je lahko poročilo o zaključku faze že zaključek projekta [3].

3.3.6.5 Izdelava plana izjem

Če katera koli faza projekta odstopa od dogovorjene tolerance, določene za to fazo, potem nimamo več odobritve projektnega sveta za nadaljevanje. Potrebno je izdelati nov plan, s katerim nadomestimo starega.

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napori pri izvajanju projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti. Če izvedemo aktivnost oziroma izdelamo plan izjem, lahko glede na notranje napore, če se slednji povečajo ali zmanjšajo, zamenjamo kategorijo projekta in s tem povezane aktivnosti.

Stroški prav tako vplivajo na izvedbo aktivnosti. V primeru izjem se ti lahko povečajo ali zmanjšajo.

Skupno trajanje projekta vpliva na izvedbo aktivnosti. Dober plan izjem, v primeru da do njih pride, lahko ublaži zamik pri določeni fazi, tako da se na koncu ta zamik ne pozna pri skupnem trajanju projekta.

Poslovna vrednost projekta ne vpliva na aktivnost izdelave plana izjem.

Storitvena zahteva

Pri storitvenih zahtevah parametri agilizacije zaradi majhnosti in kratkoročnosti ne vplivajo na aktivnost.

3.3.6.6 Končni izdelki

Na koncu procesa vodenja mejnikov faz dobimo naslednje končne izdelke:

- plan faze,
- plan izjem,
- poročilo o koncu faze,
- opis izdelka (naslednja faza).

| Končni izdelek | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Plan faze | Da | Da | Da | Ne |
| Plan izjem | Op. | Op. | Op. | Ne |
| Poročilo o koncu faze | Da | Da | Op. | Op. |
| Opis izdelka (naslednja faza) | Da | Da | Da | Op. |

Tabela 11 – Končni izdelki procesa vodenja mejnikov faz

3.3.7 Zaključitev projekta

V tem poglavju so predstavljene aktivnosti procesa zaključitve projekta ter vpliv notranjih naporov, stroškov, skupnega trajanja projekta (tedni, meseci, leta) in poslovne vrednosti na posamezno aktivnost. Tabela 12 prikazuje aktivnosti procesa zaključitve projekta glede na kategorijo projekta. Možnosti so Da – aktivnost izvedemo, Ne – aktivnosti ne izvedemo, Op. – aktivnost opcijsko izvedemo.

| Aktivnost | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Priprava planiranega zaprtja | Da | Da | Da | Da |
| Priprava zgodnjega zaprtja | Op. | Op. | Op. | Op. |
| Predaja izdelka | Da | Da | Da | Da |
| Ocena projekta | Da | Da | Op. | Ne |
| Priporočeno zaprtje projekta | Op. | Op. | Op. | Ne |

Tabela 12 – Aktivnosti zaključitve projekta

3.3.7.1 Priprava planiranega zaprtja

Preden predlagamo zaprtje projekta, mora projektni vodja zagotoviti, da so vsi pričakovani rezultati doseženi in dostavljeni.

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Parametri agilizacije – notranji napor pri izvajanju projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost projekta – ne vplivajo na izvedbo aktivnosti priprave planiranega zaprtja. To aktivnost moramo izvesti za vse kategorije projektov [3].

3.3.7.2 Priprava zgodnjega zaprtja

V nekaterih primerih lahko projektni svet zadolži vodjo projekta za predčasno zaprtje projekta. V takih okoliščinah mora vodja projekta zagotoviti, da dela, ki trenutno poteka, ne opustimo, temveč da rešimo vse, kar je bilo vrednega ustvarjenega do sedaj. Hkrati preveri, ali so nastale kakšne vrzeli, ki jih je odpoved projekta pustila. Aktivnost priprave zgodnjega zaprtja projekta nadomesti aktivnost priprave planiranega zaprtja [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Notranji napor pri izvajanju projekta vplivajo na izvedbo aktivnosti. Če v času trajanja projekta ugotovimo, da bomo pri izvedbi projekta potrebovali manj od ocenjenih notranjih naporov, lahko to privede do predčasnega zaključka projekta.

Stroški ne vplivajo na izvedbo aktivnosti. Tudi če se stroški povečajo ali zmanjšajo iz katerega koli razloga, to ne vpliva na predčasno zaprtje projekta.

Skupno trajanje projekta vpliva na izvedbo aktivnosti. Če v času trajanja ugotovimo, da bomo pri izvedbi projekta potrebovali manj časa od ocenjenega, lahko to privede do predčasnega zaključka projekta.

Poslovna vrednost projekta ne vpliva na izvedbo aktivnosti.

3.3.7.3 Predaja izdelka

Izdelke projekta je potrebno predati v delovno in vzdrževano okolje pred dokončnim zaprtjem projekta. To se lahko izvede kot enotna izdaja na koncu projekta ali pa jih predajamo po delih,

če projektni pristop vključuje postopno dostavo izdelkov projekta. V primeru zgodnjega zaprtja lahko imamo izdelke, ki so bili odobreni, vendar jih še ne moremo predati [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Parametri agilizacije – notranji napori pri izvajanju projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost projekta – ne vplivajo na izvedbo aktivnosti. Aktivnost je potrebno izvesti za vse kategorije projektov.

3.3.7.4 Ocena projekta

Uspešne organizacije se učijo iz svojih izkušenj s projekti. Pri ocenjevanju projektov je cilj oceniti, kako uspešen ali neuspešen je bil projekt. Prav mogoče je izboljšati ocene za prihodnje projekte z analizo ocen in dejanskimi meritvami napredka za ta projekt [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti

Notranji napori pri izvajanju projekta, stroški in skupno trajanje projekta ne vplivajo na izvedbo aktivnosti.

Poslovna vrednost projekta pa vpliva na izvedbo aktivnosti, saj nam ocena projekta pove, ali ima naš projekt tako poslovno vrednost, kot je bila ocenjena na začetku. To aktivnost izvajamo predvsem pri pomembnih projektih, kjer gre za veliko poslovno vrednost.

Storitvena zahteva

Pri storitveni zahtevi parametri agilizacije – notranji napori pri izvajanju projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost projekta – ne vplivajo na izvedbo aktivnosti. Za storitveno zahtevo te aktivnosti ne izvedemo.

3.3.7.5 Priporočeno zaprtje projekta

Ko enkrat projektni vodja potrdi, da se projekt lahko zapre, je potrebno projektnemu svetu priporočiti zaprtje projekta [3].

Pomembni, normalni in enostavni projekti ter storitvena zahteva

Parametri agilizacije – notranji napori pri izvajanju projekta, stroški, skupno trajanje projekta in poslovna vrednost projekta – ne vplivajo na izvedbo aktivnosti priporočenega zaprtja projekta. To aktivnost moramo izvesti za vse kategorije projektov razen za storitvene zahteve.

3.3.7.6 Končni izdelki

Na koncu procesa zaključitve projekta dobimo naslednji končni izdelek:

- poročilo o koncu projekta.

| | | | | |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Končni izdelek | Pomembni projekti (Da/Ne/Op.) | Normalni projekti (Da/Ne/Op.) | Enostavni projekti (Da/Ne/Op.) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Op.) |
| Poročilo o koncu projekta | Da | Da | Op. | Ne |

Tabela 13 – Končni izdelek procesa zaključitve projekta

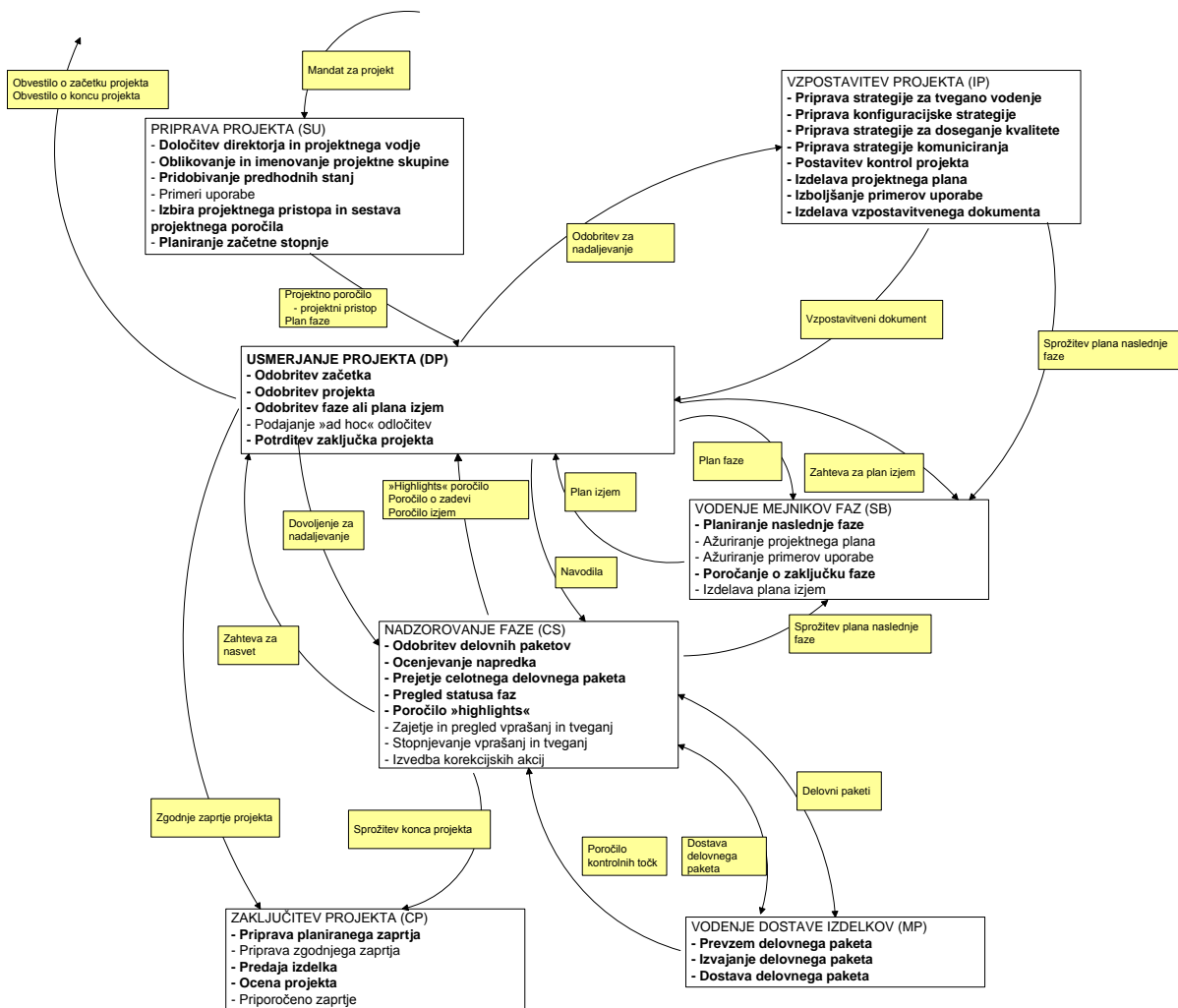
3.4 Povzetek

V tabeli 14 so prikazani vsi procesi in aktivnosti, ki jih je glede na agilizacijo potrebno nujno narediti, narediti opcijsko ali pa jih ni potrebno narediti, in sicer za pomembne, normalne, enostavne projekte oziroma za storitveno zahtevo.

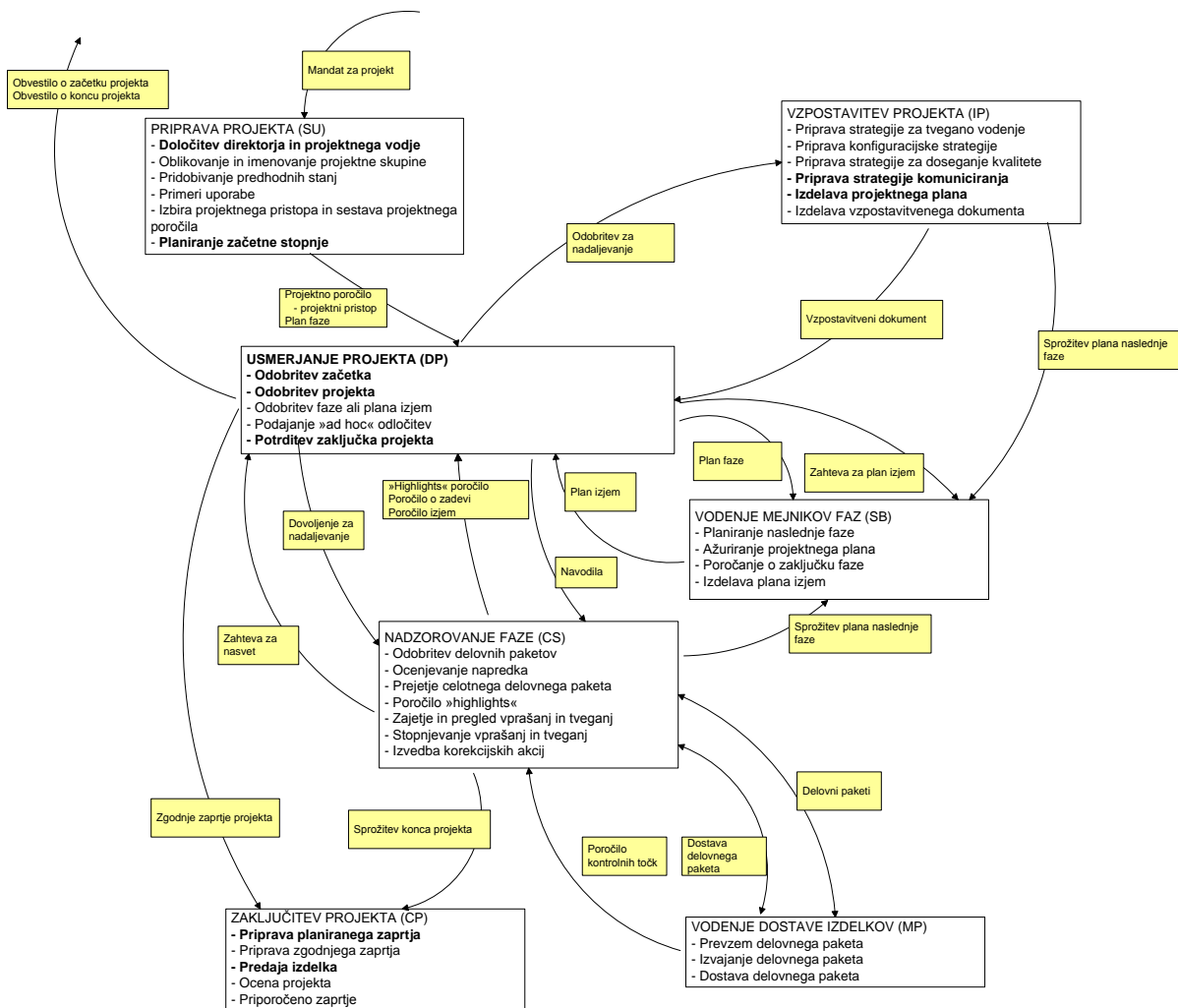
| Aktivnost | Pomembni projekti (Da/Ne/Opcijsko) | Normalni projekti (Da/Ne/Opcijsko) | Enostavni projekti (Da/Ne/Opcijsko) | Storitvena zahteva (Da/Ne/Opcijsko) |
|---|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Priprava projekta | | | | |
| Določitev direktorja in projektne vodje | Da | Da | Da | Ne |
| Oblikovanje in imenovanje projektne skupine | Da | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Pridobivanje predhodnih stanj | Da | Opcijsko | Opcijsko | Opcijsko |
| Primer uporabe | Opcijsko | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Izbira projektne pristopa in sestava projektne poročila | Da | Da | Opcijsko | Ne |
| Planiranje začetne stopnje | Da | Da | Da | Da |
| Usmerjanje projekta | | | | |
| Odobritev vzpostavitve projekta | Da | Da | Da | Da |
| Odobritev projekta | Da | Da | Da | Da |
| Odobritev faze ali plana izjem | Da | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Podajanje »ad hoc« odločitev | Opcijsko | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Potrditev zaključka projekta | Da | Da | Da | Da |
| Vzpostavitev projekta | | | | |
| Priprava strategije za tvegano vodenje | Da | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Priprava konfiguracijske strategije vodenja | Da | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Priprava strategije za doseganje kakovosti | Da | Da | Opcijsko | Ne |
| Priprava | Da | Da | Da | Da |

| | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|
| strategije komuniciranja | | | | |
| Postavitev kontrol projekta | Da | Opcijsko | Ne | Ne |
| Izdelava projektnega plana | Da | Da | Da | Da |
| Izboljšanje primerov uporabe | Da | Opcijsko | Ne | Ne |
| Izdelava vzpostavitevnega dokumenta | Da | Da | Opcijsko | Ne |
| Nadzorovanje faze | | | | |
| Odobritev delovnih paketov | Da | Da | Opcijsko | Opcijsko |
| Ocenjevanje napredka | Da | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Prejetje celotnega delovnega paketa | Da | Da | Opcijsko | Opcijsko |
| Pregled statusa faz | Da | Opcijsko | Ne | Ne |
| Poročilo »highlights« | Da | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Zajetje in pregled vprašanj in tveganj | Opcijsko | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Stopnjevanje vprašanj in tveganj | Opcijsko | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Izvedba korekcijskih akcij | Opcijsko | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Vodenje dostave izdelkov | | | | |
| Prevzem delovnega paketa | Da | Da | Opcijsko | Ne |
| Izvajanje del delovnega paketa | Da | Da | Opcijsko | Ne |
| Dostava delovnega paketa | Da | Da | Opcijsko | Ne |
| Vodenje mejniov faz | | | | |
| Planiranje naslednje faze | Da | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Ažuriranje projektnega plana | Opcijsko | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Ažuriranje poslovne priložnosti projekta | Opcijsko | Opcijsko | Ne | Ne |
| Poročanje o zaključku faze | Da | Da | Opcijsko | Opcijsko |
| Izdelava plana izjem | Opcijsko | Opcijsko | Opcijsko | Ne |
| Zaključitev projekta | | | | |
| Priprava planiranega zaprtja | Da | Da | Da | Da |
| Priprava zgodnjega zaprtja | Opcijsko | Opcijsko | Opcijsko | Opcijsko |
| Predaja izdelka | Da | Da | Da | Da |
| Ocena projekta | Da | Da | Opcijsko | Ne |
| Priporočeno zaprtje projekta | Opcijsko | Opcijsko | Opcijsko | Ne |

Tabela 14 – Pregled aktivnosti glede na kategorijo projekta



Slika 11 – Aktivnosti in izhodni dokumenti za pomembne projekte (odebeljene aktivnosti so obvezne)



Slika 13 – Aktivnosti in izhodni dokumenti za enostavne projekte (odebeljene aktivnosti so obvezne)

5 Dodatek A

Seznam slik

| | |
|--|----|
| Slika 1 – Življenjski cikel projekta | 1 |
| Slika 2 – Procesi metodologije PRINCE2 | 4 |
| Slika 3 – Aktivnosti priprave projekta | 6 |
| Slika 4 – Aktivnosti usmerjanja projekta | 7 |
| Slika 5 – Aktivnosti vzpostavitve projekta | 8 |
| Slika 6 – Aktivnosti nadziranja faz | 9 |
| Slika 7 – Aktivnosti vodenja dostave izdelkov | 10 |
| Slika 8 – Aktivnosti vodenja mejnikov faz | 11 |
| Slika 9 – Aktivnosti zaključitve projekta | 12 |
| Slika 10 – Diagram poteka PRINCE2..... | 15 |
| Slika 11 – Aktivnosti in izhodni dokumenti za pomembne projekte (odebeljene aktivnosti so obvezne)..... | 38 |
| Slika 12 – Aktivnosti in izhodni dokumenti za normalne projekte (odebeljene aktivnosti so obvezne)..... | 39 |
| Slika 13 – Aktivnosti in izhodni dokumenti za enostavne projekte (odebeljene aktivnosti so obvezne)..... | 40 |
| Slika 14 – Aktivnosti in izhodni dokumenti za storitvene zahteve (odebeljene aktivnosti so obvezne)..... | 41 |

6 Dodatek B

Seznam tabel

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Aktivnosti priprave projekta | 16 |
| Tabela 2 – Končni izdelki procesa priprave projekta | 19 |
| Tabela 3 – Aktivnosti usmerjanja projekta..... | 20 |
| Tabela 4 – Aktivnosti vzpostavitve projekta | 22 |
| Tabela 5 – Končni izdelki procesa vzpostavitve projekta | 26 |
| Tabela 6 – Aktivnosti nadzorovanja faze | 27 |
| Tabela 7 – Končni izdelki procesa nadzorovanja faze | 29 |
| Tabela 8 – Aktivnosti vodenja dostave izdelkov | 29 |
| Tabela 9 – Končni izdelki procesa vodenja dostave izdelkov..... | 30 |
| Tabela 10 – Aktivnosti vodenja mejnikov faz..... | 30 |
| Tabela 11 – Končni izdelki procesa vodenja mejnikov faz..... | 33 |
| Tabela 12 – Aktivnosti zaključitve projekta..... | 34 |
| Tabela 13 – Končni izdelek procesa zaključitve projekta | 36 |
| Tabela 14 – Pregled aktivnosti glede na kategorijo projekta | 37 |

7 Literatura

- [1] Central Computers & Telecommunications Agency, Managing successful Projects with PRINCE2, UK: Key Skills Limited, 1999.
- [2] Ken bradley's. Understanding PRINCE2®, UK: SPOCE Project Management Limited, 1997.
- [3] OGC Official Product. Managing Successful Projects with PRINCE2™, Ireland : TSO: TSO, 2009.
- [4] Project Management Methodologies. Dostopno na: <http://www.maxwideman.com/issacons/iac1013a/index.htm>
- [5] PRINCE2 process model. Dostopno na: <http://www.prince2.com/prince2-process-model.asp>
- [6] AWC PRINCE2 Documents & Others. Dostopno na: <http://www.ajwilcox.co.uk/Prince2Documents/index.html>
- [7] PRINCE2 Product description. Dostopno na: http://p2weasel.xtreemhost.com/html/appendices/product_description.html
- [8] PRINCE2 Browser. Dostopno na: <http://p2weasel.xtreemhost.com/html/browser.html>
- [9] What is PRINCE2. Dostopno na: <http://www.prince2.com/what-is-prince2.asp#prince2-definition>
- [10] Global Project Management Consulting, Training and Methodology. Dostopno na: <http://www.tenstep.com/>
- [11] Osnove informacijskih sistemov. Dostopno na: <http://www.e-studij.si/UL/FRI/UNI-RI/OIS>
- [12] Best management Practice. Dostopno na: http://www.best-management-practice.com/tailoringprince2_demo/content.aspx
- [13] Tailoring PRINCE2. Dostopno na: <http://ameth-is.com/73644/index.html>
- [14] PRINCE2™basic 2009. Dostopno na: <http://www.prince2-2009-basics.com/>
- [15] Olway Consulting limited Project Management Consulting. Dostopno na: <http://www.olway-consultants.co.uk/P2startingup.html>
- [16] PRINCE2 process model. Dostopno na: <http://www.siliconbeachtraining.co.uk/images/prince2-process-model.jpg>
- [17] PRINCE2 process model. Dostopno na: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:PRINCE2_Process_Model_Diagram.pdf