



PROJEKTOVÝ MANAŽMENT

**VZDELÁVACÍ VÝSTUP ZO ŠTUDENTSKEJ STÁŽE
V PROJEKTE BE READY FOR REAL BUSINESS**



Erasmus+

Projekt je financovaný zo zdrojov EÚ v rámci programu Erasmus+

1 Úvod

Tento dokument popisuje základné pravidlá projektového manažmentu, teda ako funguje projektový manažment, aká je organizačná štruktúra v rámci projektu. Popisuje aj viaceré prístupy ku projektovému manažmentu ako napríklad klasický a momentálne ešte stále najviac využívaný prístup ku riadeniu projektov a to je „Waterfall model“. Obsahuje aj krátky prehľad históriou a niekoľko ďalších zaujímavých údajov týkajúcich sa projektového manažmentu. Dokument slúži hlavne ako študijný materiál pre študentov duálneho vzdelávania, ktorí sa zaujímajú o projektový manažment a chcú si rozšíriť svoj obzor v tejto oblasti.

2 Čo je to projekt

Projekt je, podľa súčasného vnímania vo svete obchodu a vo vede, spolupráca, ktorá zahŕňa výskum alebo dizajn, ktorý je detailne plánovaný a slúži na dosiahnutie vopred určeného cieľa.

Projekt sa zvykne definovať ako dočasná aktivita, na ktorej pracujú vopred vybrané tímy ľudí z celej organizácie, ktorí majú za úlohu splniť dopredu stanovené ciele, niekedy aj v časovej tiesni. Pokiaľ má projekt dlhé trvanie a okrem toho obsahuje aj viacero menších podprojektov, mení sa na program, ktorý má už inú definíciu a pravidlá.

Slovo projekt pochádza z latinského slova *projectum* a latinského slovesa *proicere*, čo v preklade znamená „pred akciou“. Ak by sme toto slovo rozdelili, tak prvá časť *pro* znamená „prednosť“, teda niečo čo v časovom meradle prichádza pred niečím a druhá časť *icere* znamená „niečo robiť“. Slovo projekt tak na začiatku znamenalo „pred akciou“. Potom sa toto slovo prenieslo do anglického jazyka, kde znamenalo plánovanie a prípravu toho, čo sa má vykonať. V súčasnosti je slovo projekt používané takmer v každom jazyku.

3 Čo je to projektový manažment

Projektový manažment je disciplína, ktorá starostlivo projektuje alebo plánuje, organizuje, motivuje a kontroluje zdroje, ktoré majú za úlohu dopracovať sa ku špecifickému cieľu alebo inak povedané dosiahnuť dopredu definované špecifické kritéria, pričom splnenie týchto kritérií považujeme za úspech. Projekt, ktorý je hlavným produktom projektového manažmentu, môžeme definovať ako dočasné úsilie, ktoré má na starosti vytvorenie unikátneho produktu alebo služby, pričom je toto úsilie časovo ohraničené presným začiatkom a koncom. Pri ohraničenosti hovoríme aj o finančnej stránke. Projekt musí obsahovať a dodávať unikátnu hodnotu alebo priniesť so sebou prospešné zmeny. Projekt sám o sebe je tak trochu v rozpore s obchodom ako takým, pretože obchod má na starosti aktivity, ktoré sa donekonečna opakujú, aby priniesli nejaký produkt alebo službu. Čo znamená, že tieto dve činnosti sa od seba odlišujú, a preto vyžadujú aj rozdielny prístup. Projektový manažment vyžaduje človeka špecializovaného na túto oblasť so špecifickými vlastnosťami.

Primárnou úlohou riadenia projektu je dosiahnuť všetky ciele a naplánované úlohy, pričom je potrebné dodržiavať určité obmedzenia. Týmito obmedzeniami alebo špecifikáciami sú napríklad rozsah projektu, časové ohraničenie, kvalita a samozrejme finančné prostriedky. Tieto vlastnosti sú primárne. Ako sekundárne máme schopnosť optimalizovať rozdelenie dôležitých vstupov a ich neskoršiu integráciu kvôli dosiahnutiu preddefinovaných cieľov. To môže byť niekedy komplikované, no vyvoláva to v nás túžbu zdolávať prekážky.

4 Kto je projektový manažér

Projektový manažér je jednoducho povedané odborník v oblasti projektového riadenia. Projektový manažéri pôsobia v širokej oblasti projektov, napríklad v stavebníctve, architektúre, letectve, počítačových sieťach, telekomunikáciách, ale aj v oblasti vývoja softvéru a v mnohých ďalších.

Projektový manažér je osoba zodpovedná za plnenie dopredu stanovených cieľov projektu. Jeho kľúčovými povinnosťami sú vytvorenie jasne definovaných cieľov projektu, vymenovanie projektových požiadaviek a riadenie obmedzení, ktoré sa vyskytnú počas projektu a sú súčasťou projektového trojuholníka nákladov, času, kvality a rozsahu.

Projektový manažér je často zástupcom klienta alebo vlastníka budúceho projektu alebo služby, ktorá sa v projekte vyvíja. Preto je jeho úlohou rešpektovať požiadavky zákazníka a robiť pomyselný most medzi technikmi a zákazníkom samým. Mal by mať samozrejme aj základné vedomosti o oblasti, v ktorej projekt plánuje, aby bol podporou pre obe zúčastnené strany. Je to človek, ktorý dokonale ovláda vnútorné postupy a na ich základe implementuje postupy na vykonávanie jednotlivých úloh v projekte. Popri tom musí mať stále na zreteli potreby zákazníka a musí sa držať projektového trojuholníka.

Tento človek dohliada na to, aby sa jednotlivé úlohy dokončovali načas a v primeranej kvalite, pretože je zodpovedný za to, aby bol projekt odovzdaný v stanovenom termíne v príslušnej kvalite a s dopredu daným rozpočtom. Nie stále je nutné striktne sa držať všetkých týchto troch parametrov, hlavne pri interných projektoch, kde nie je zainvolovaný žiaden zákazník a dopredu nie je úplne jasný rozsah projektu, keďže sa to celé odкрýva v priebehu realizácie resp. života projektu.

Projektový manažér sa málokedy zapája do plnenia úloh na projekte. Má na starosti dokumentáciu, komunikáciu, riadenie ľudí a referovanie pokroku zákazníkovi.

4.1 Komponenty projektového manažmentu z pohľadu manažéra

- Nájdenie dôvodu prečo je projekt naozaj dôležitý
- Nájdenie všetkých relevantných požiadaviek ku projektu
- Špecifikácia kvality výstupného produktu
- Odhad potrebných zdrojov
- Časový plán
- Príprava projektového plánu
- Investície, firemné dohody a spôsob financovania
- Implementácia projektového plánu do reálneho projektu
- Zostavenie projektového tímu a motivovanie tohto tímu
- Posúdenie rizík a príprava na prípadné zmeny v projekte
- Sledovanie projektu
- Riadenie zúčastnených strán
- Riadenie poskytovateľov
- Uzatvorenie projektu

4.2 Nástroje využívané manažérom

Nástroje využívané projektovými manažérmi sú často jedinečné z hľadiska daného projektu. No vo všeobecnosti sú často využívané nástroje ako: „work breakdown structure“, kritická cesta alebo „lesson learned“ z bývalých projektov.

Pri týchto nástrojoch je dôležité, aby ich manažér vedel správne používať a aplikovať v správny čas. Samozrejme tieto postupy a nástroje nie sú jediné. Úspešné riadenie projektu vyžaduje, aby mal manažér dostatočné znalosti a zručnosti minimálne v štyroch oblastiach a to menovite PM BOOK, Application Area Knowledge, štandardy ISO pre projektový manažment a General Management Skill and Project Environment management.

Do tejto oblasti spadajú aj rôzne softvérové vybavenia, ktoré takisto napomáhajú manažérovi a jeho tímu.

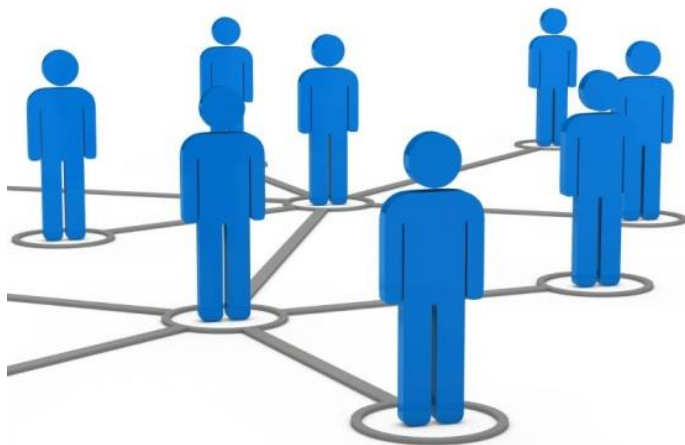
5 Projektový tím

Projektový tím je tím ľudí, ktorí pôvodne patria do úplne odlišných tímov a majú úplne rozdielne funkcie, no pre potreby projektu vytvárajú skupinu, ktorá pracuje na jednom ciele. Tím môže byť, pokiaľ je to potrebné, rozdelený do čiastkových tímov. Tieto tímy majú životnosť len počas trvania projektu. Potom sa ľudia vracajú späť ku svojej pôvodnej práci alebo sú preradení na iný projekt.

Tím môžeme definovať ako skupinu vzájomne závislých jednotlivcov, ktorí spolupracujú na dosiahnutí spoločného cieľa a ktorí zdieľajú zodpovednosť za konkrétne výsledky v rámci ich organizácie.

V raných fázach projektu, kde sa tento tím len formuje, máme zvyčajne úzku skupinu ľudí, ktorí sa snažia na čele s manažérom vybrať vhodných ľudí na daný projekt či už v organizácii alebo mimo nej.

Pestrosť výberu ľudí závisí od komplexnosti projektu. Zvyčajne je projektový tím tvorený ľuďmi, ktorí sú špecialistami na konkrétne oblasti, každý na tú svoju. Preto nie každý člen tímu pracuje na danom projekte na plný úväzok. Stáva sa, že jeden človek pracuje súčasne aj na viacerých projektoch. Preto je dôležité, aby manažér vedel správne naplánovať dané úlohy na vhodný čas.

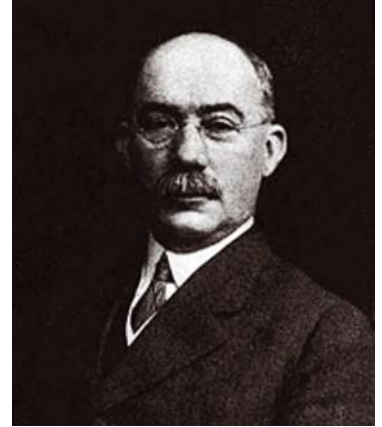


V rámci tímu je nesmierne dôležitá komunikácia, pretože jednotlivé úlohy na seba nadväzujú a ľudia musia byť informovaní o začatí, prípadne skončení danej časti projektu, aby mohol nasledujúci človek pokračovať vo svojej práci. Správnu komunikáciu riadi projektový manažér.

6 Krátka história

Niekedy dávno v našej histórii boli takisto projekty, len ich tak ľudia nevolali, a preto tieto projekty ani nemali rolu projektového manažéra. To však neznamená, že ju niekto neplnil, napríklad v stavebníctve túto pozíciu zastával hlavný architekt.

Zásadná zmena nastala príchodom pánov Henryho Gantta a Henriho Fayola. Gantt, známy ako otec plánovania a kontrolingu, ktorý vytvoril dodnes používaný nástroj - Ganttov diagram. Je to jednoduchý harmonogram toho, čo sa bude robiť v projekte, kedy a kým. Pán Fayol ako prvý definoval päť manažérskych funkcií, ktoré neskôr formovali nadáciu na vzdelávanie v oblasti projektového manažmentu. Obaja títo páni boli študenti Fredericka Winslow Taylora a jeho vedeckého manažmentu. Jeho práca bola odrazovým mostíkom pre moderné nástroje ako je WBS (Work Breakdown Structure) alebo alokácia zdrojov.



V 50-tych rokoch minulého storočia nastáva prelom, projektový manažment postupne napreduje a začína sa využívať vo viacerých oblastiach nášho života a obchodu. V Amerike začali pracovať najprv s Ganttovým diagramom, no neskôr si vyvinuli aj vlastné nástroje na urýchlenie práce, a to napríklad Kritická cesta alebo PERT (Program Evaluation and Review Technique). Tieto dva prístupy sú veľmi podobné, no predsa majú nejaké odlišnosti. A to konkrétne, keď sa bavíme o časovom plánovaní, tak pri kritickej ceste máme úlohy, ktorých dĺžku trvania poznáme, no pri PERTe nie je až také jednoznačné, koľko dané úlohy budú trvať.

Neskôr sa vyvíjané nástroje začali sústrediť na financovanie projektov a ako naplánovať tieto financie na celú dĺžku trvania projektu, aby sme vedeli zákazníkovi vopred povedať, koľko jeho produkt alebo služba bude v skutočnosti stáť, a tak sa vyhli zbytočným komplikáciám.

V roku 1967 bola založená organizácia IPMA (International Project Management Association). Bola založená v Európe ako federácia viacerých nadnárodných organizácií zaoberajúcimi sa projektovým manažmentom. Táto organizácia určuje štandardy a ponúka školenia v štyroch rôznych leveloch.

Aby Amerika nezaostávala, tak v roku 1969 založila organizáciu PMI (Project Management Institute), ktorá publikovala knihu PMBOOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), táto kniha popisuje prístup ku projektovému manažmentu ako takému a určuje niektoré štandardy, ako aj opisuje najpoužívanejší prístup ku projektovému riadeniu. Aj táto organizácia poskytuje certifikáciu.

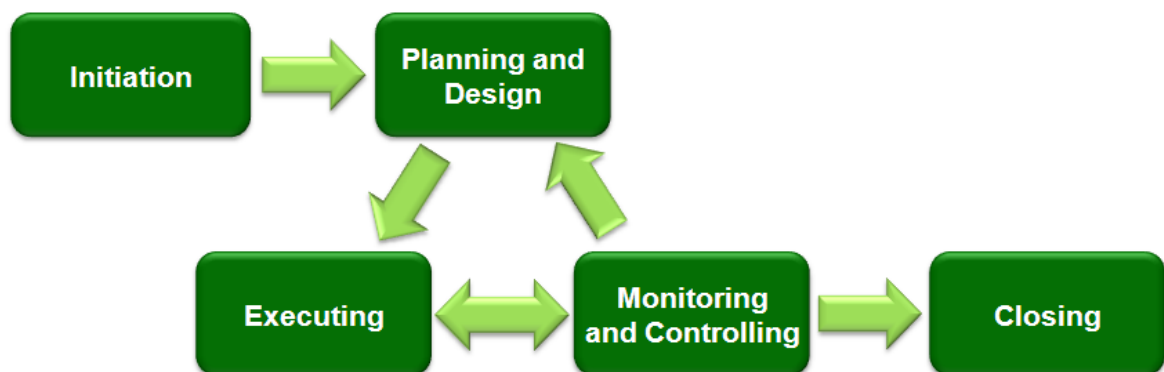
7 Prístupy k projektovému manažmentu

Čo sa týka prístupu k riadeniu projektov existuje ich v súčasnosti veľmi veľa, pričom niektoré sa podobajú a iné sa odlišujú len minimálne. No takmer všetky z nich sa pozerajú na problematiku celého projektového manažmentu vrátane zdrojov, financií, personálnych zdrojov ale aj časového plánovania. V najbližších riadkoch si popíšeme niektoré prístupy.

7.1 Tradičný prístup

Tradičný prístup ku projektovému manažmentu sa pozerá na projekt cez identifikovanie skupiny krokov, ktoré je potrebné dokončiť. Tieto skupiny sú 4, pričom sa pridáva aj piaty, ktorý má na starosti controlling:

- Iniciačná fáza
- Plánovanie a dizajn
- Vykonávanie konkrétnych odborných úloh
- Monitorovanie a kontrolovanie priebehu
- Ukončenie projektu a dokumentácie



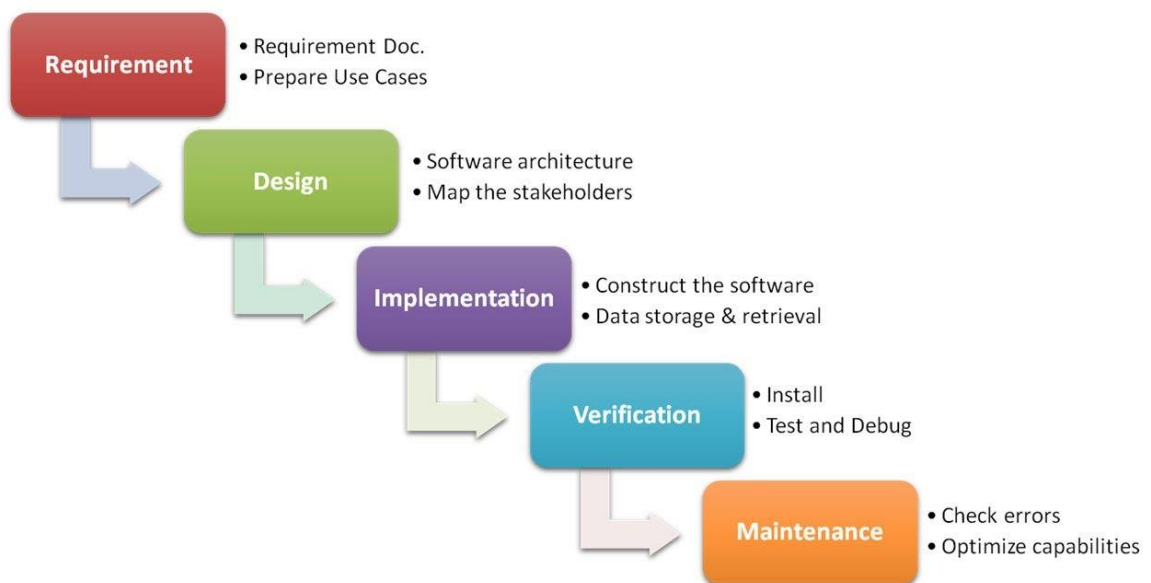
Nie každý projekt musí obsahovať všetky fázy. Napríklad niektoré projekty sú ukončené ešte pred tým, než sa dostanú k reálnemu koncu, pretože boli zavrhnuté ako neprínosné projekty. A niektoré projekty naopak môžu zopakovať fázu 2,3 a 4 aj viackrát, lebo počas projektu nastali zmeny. Väčšia časť projektov sa však drží tohto ustáleného postupu.

Tento prístup sa využíva na realizáciu projektov vo viacerých odvetviach priemyslu, môžeme spomenúť stavebníctvo, inžinierstvo alebo vývoj softvéru. Špeciálne pri vývoji softvéru sa tento prístup zvykne volať aj „Waterfall model“. Zjednodušene povedané, tento prístup sa označuje ako vodopád preto, lebo prechádza cez všetky fázy od hora až dole pekne po poradí. Jeho fázy sa odlišujú od tých klasických, a to menovite (koncepčná fáza, iniciačná, analýza, dizajn, konštrukcia, testovanie, implementácia do produkcie a údržba). Tento model je vysoko štruktúrovaný a má presné pravidlá, ktoré by sa mali dodržiavať. Jeho hlavným znakom je to, že venuje príprave projektu veľmi veľa času a úsilia, aby bol projekt dostatočne pripravený na implementáciu. Robí sa to hlavne z toho dôvodu, aby sme sa počas realizácie projektu vyhli zbytočným komplikáciám, ktoré môžu nastať a to tak, že ich dopredu predvidáme a rátame s nimi. Podľa toho budujeme časový plán.

Tento model má dôkladne pripravenú štruktúru dokumentácie, ktorú musí byť vyplnená, aby po ukončení projektu bolo každému jasné, načo sa ten projekt zameriaval, ako sa na ňom pracovalo a aké sú jeho výstupy.

Nosným pilierom je dôkladne vypracovaný plán, ktorý obsahuje podrobné informácie ohľadom vykonávaných úloh, kto je za nich zodpovedný a predovšetkým koľko finančných prostriedkov je potrebných na danú úlohu. Niekedy sa tento prístup môže zdať veľmi komplikovaný pretože vyžaduje hlboké znalosti manažéra ohľadom dokumentácie a všetkých postupov. No keď vezmeme do úvahy fakt, že pracujeme na veľkom projekte, ktorý má obrovské vstupné investície, je lepšie si dopredu všetko pripraviť a poriadne naplánovať, aby nás potom niečo neprekvapilo. Používa sa hlavne v projektoch, kde je jasne definovaný rozsah a výsledný produkt. Dokonca sa prihliada aj na použité technológie, či sú dostatočne známe technikom pracujúcim na projekte.

Nevýhodou tohto prístupu je skutočnosť, že na začiatku zákazník niekedy netuší, čo presne má jeho produkt obsahovať, keď sa bavíme napríklad o vývoji softvéru. Preto môžu nastať dodatočné zmeny, ktoré sú komplikáciami v projekte.



7.2 PRINCE 2

PRINCE je ďalší veľmi dôkladne štruktúrovaný model na riadenie projektov. Vznikol z iného prístupu a to konkrétne z PROMT, no tieto úpravy sa tak osvedčili, že je oveľa viac využívaný. Využíva sa hlavne na projektoch, kde je dopredu daný veľmi špecifický výstup.

Sústredí sa hlavne na kvalitu dodaného produktu z pohľadu presne definovaného výsledného produktu. Kvôli tomu sa tento prístup nevenuje dôkladne plánovaniu alebo kontrole, pre neho je najdôležitejší výsledný produkt a nie až tak cesta ako sa ku nemu dostane.

No napriek tomu sú jasne definované vstupy a výstupy jednotlivých úloh, ktoré treba vykonať, aby sme sa dostali ku cieľu a hlavne, aby sme vedeli ohodnotiť náš postup v rámci projektu.

7.3 Kritická cesta

Tento prístup sa využíva hlavne pri projektoch, ktoré môže ohrozovať nedostatok financií, nedostatok odborných ľudí na projekte alebo časový problém. Preto jeho základnou úlohou je definovať najkritickejšie body a úlohy v projekte a dopredu všetko tak pripraviť, aby počas vykonávania týchto úloh boli všetky zdroje dostupné.

Z týchto kritických bodov sa postupne vytvára reťaz a pri kompletizovaní je jasné, aké sú minimálne zdroje, ktoré sú nevyhnutné pre projekt.

7.4 Takzvané živé prístupy

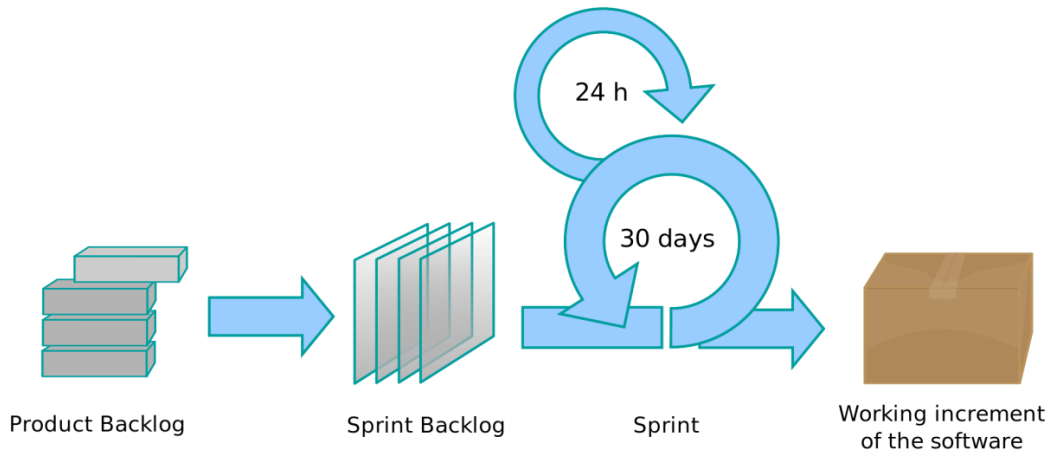
Tieto prístupy sa pozerajú na projektový manažment hlavne z pohľadu, ako ľudia spolu spolupracujú, ako je najvýhodnejšie ich riadiť. Tento prístup sa využíva pri projektoch, kde dopredu nie je skoro vôbec jasné, aký má byť výstup a aké sú nasledujúce kroky. Využíva sa pri projektoch, ktoré sa napríklad zameriavajú na vytváranie webových stránok, kde zákazník mení svoje požiadavky počas celého behu projektu.

Preto je plán zložený z veľmi malých úloh, ktoré vieme vykonať v rámci niekoľkých dní a potom je výsledok prezentovaný a konzultovaný so zákazníkom, aby mohol vyjadriť svoj názor a prípadne pozmeniť výsledok.

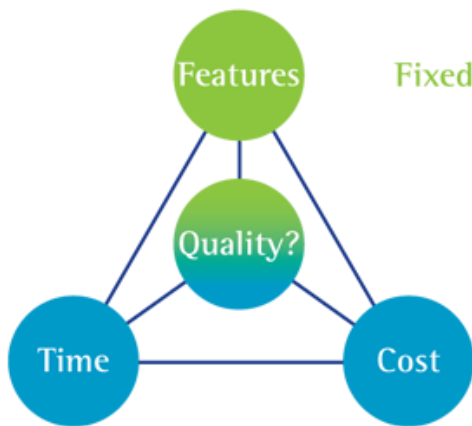
Zástancovia týchto prístupov tvrdia, že je to jediný reálny prístup, pretože zákazník je priamo zahrnutý do projektu a projekt sa automaticky vyvíja a mení počas jeho chodu. Takisto zahŕňa aj veľmi časté testovanie produktu, aby sme vedeli, že ideme tým správnym smerom. Jediná nevýhoda tohto prístupu v modernej dobe je tá, že predpokladáme dostatočnú časovú dostupnosť zákazníka.

Poznáme viacero typov:

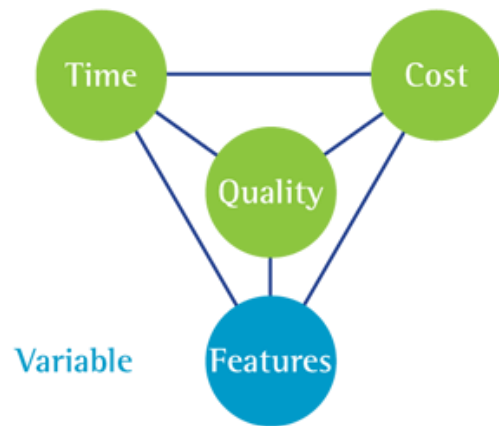
1. Scrum – tento prístup sa zameriava na krátkodobé ciele, ktoré sú stanovené zákazníkom a k dosiahnutiu týchto cieľov sa využíva vodca tímu v podobe Scrum Mastra, tento prístup je zároveň aj najviac známy a používaný
2. Extreme Programming – tento prístup stojí na veľmi silnej spätnej väzbe, ktorá je počas celého trvania projektu a tým pádom členovia tímu vedia, kde majú ďalej postupovať
3. Crystal Clear – veľmi pružná a ľahká metodika, ktorá sa zameriava hlavne na kolokáciu a komunikáciu
4. Kanban – šikovný nástroj na zlepšovanie procesov, ktorý sa využíva hlavne pri nedokončených projektoch v oblasti vývoja softvéru.



Traditional Approach



Agile Approach

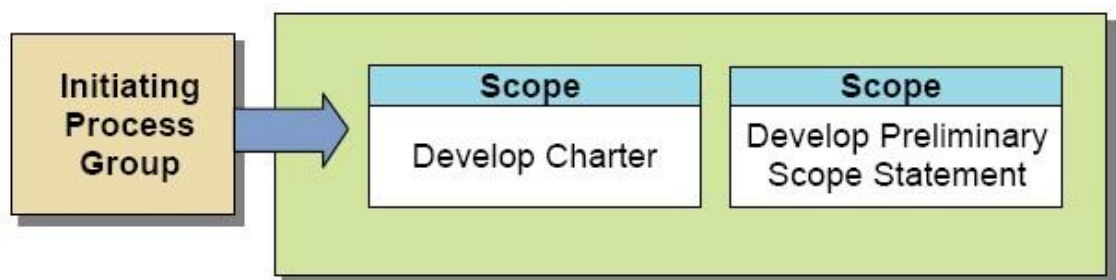


Traditional approach	Agile approach
Complete solutions	Functional modules
Linear development process	Short iterations
Lock down change	Experimentation, improvement and reprioritisation
Users specify all requirements at start	Users embedded throughout the process

8 Procesy v rámci projektov

Ako každá činnosť, tak aj riadenie projektov pozostáva z viacerých skupín procesov, ktoré sú bez ohľadu na metodológiu alebo používané termíny rovnaké pre všetky projekty.

8.1 Iniciačné procesy



Tieto procesy sú veľmi dôležité a potrebné, pretože určujú povahu a rozsah projektu. Pokiaľ sa k týmto procesom nepristupuje s náležitým dôrazom, môže sa stať, že projekt zlyhá. A to preto, lebo nebol urobený dostatočný prieskum podnikateľského prostredia alebo projekt nemal jasne zadefinovaný rozsah. Počas tejto fázy by sa mali určiť aj základné nedostatky, ktoré predpokladáme už od začiatku.

Tieto procesy by mali byť riadené plánom, ktorý sa dotýka týchto oblastí:

- Analýza potrieb trhu a požiadaviek, ktoré vieme merať
- Zistenie a skontrolovanie súčasných operácií
- Dôkladná analýza výdavkov spojená s týmto projektom a samozrejme aj výnosov, aby sme vedeli, či je projekt rentabilný
- Analýza vykonaná pre stakeholderov ale aj z pohľadu užívateľa
- Predbežný projektový plán, ktorý zahŕňa náklady, kroky projektu, čo bude výsledkom projektu, ale aj časový plán

8.2 Plánovacie procesy

Tieto procesy prichádzajú na rad hneď po dokončení iniciačných procesov. Hlavným dôvodom týchto procesov je naplánovanie časového harmonogramu, nákladov a samozrejme zdrojov, ktoré sú potrebné pre projekt. Počas nich by sa takisto malo myslieť na riziká, ktoré sa môžu vyskytnúť počas projektu. Pokiaľ sa tieto procesy zanedbajú, môže to mať veľké následky na celkový projekt.



Tieto procesy zahrňujú činnosti:

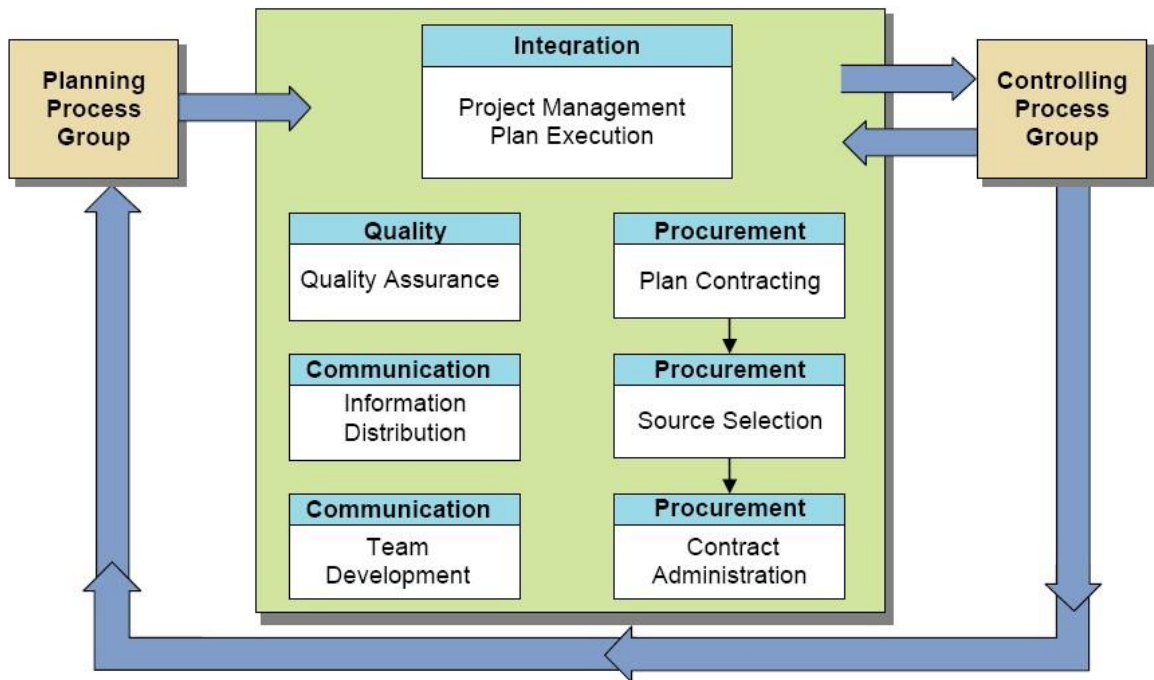
- Projektový manažér si musí vybrať spôsob ako bude tento projekt plánovať, aké nástroje využije
- Definovanie rozsahu celého projektu
- Výber projektového tímu
- Identifikácia výstupov z projektu a vytvorenie work breakdown structure
- Identifikácia jednotlivých aktivít, ktoré sú potrebné na dokončenie projektu a ich časové zaradenie do plánu
- Logické zoradenie aktivít
- Odhad potrebných zdrojov pre jednotlivé úlohy
- Odhad nákladov a časového zaťaženie pre jednotlivé úlohy
- Vývoj celého projektového plánu
- Vypracovanie správy s detailnými nákladmi
- Definícia rizík
- Získanie formálneho potvrdenia na začatie práce

Počas tejto fázy sa takisto vykonáva aj „Kick-off“ míting, ktorý prvýkrát zhromažďuje stakeholderov a členov tímu, aby ešte raz spoločne zvažili všetky predpoklady pre projekt a vedeli v ňom pokračovať so súhlasom zúčastnených strán.

Takisto je tento míting dôležitý aj pre zoznámenie sa s projektom a vysvetlenie základných princípov, aby sa ešte prípadne mohli doplniť niektoré informácie do plánu.

8.3 Vykonávacie procesy

Táto fáza má na starosti hlavne plnenie úloh v stanovenom termíne, koordináciu práce v tíme a priebežné informovanie všetkých členov o pokroku. Výstupom tejto fázy je vlastne hotový produkt, ktorý sme si na začiatku vymysleli a chceli sme ho zrealizovať.



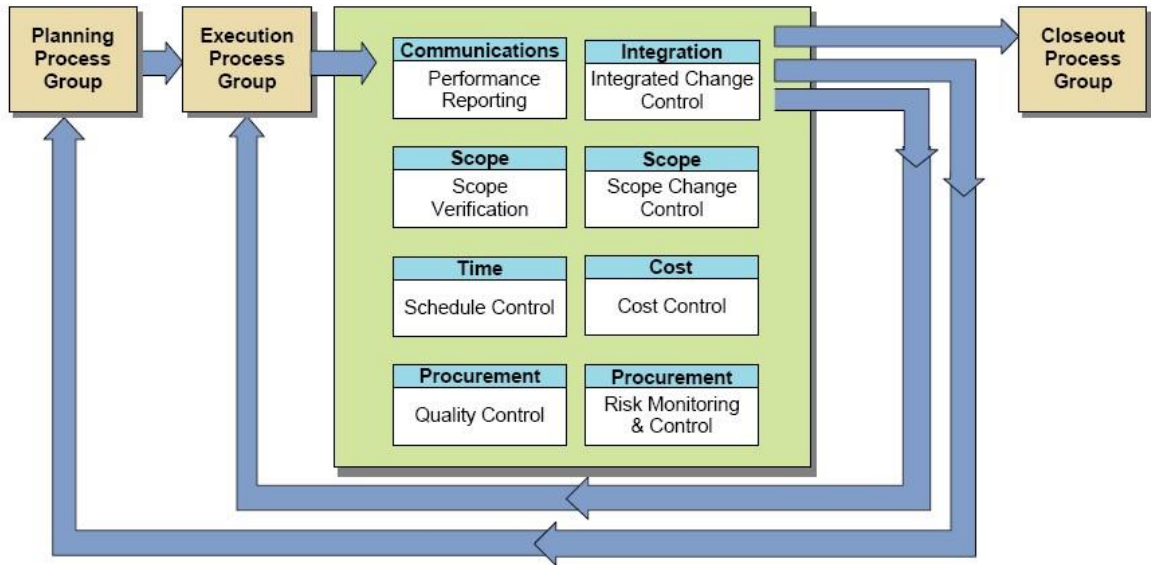
8.4 Kontrolné a monitorovacie procesy

Monitorovanie a kontrolovanie projektu počas celého jeho behu je nesmierne dôležité. Projektový manažér musí dohliadnuť na to, aby projekt išiel podľa časového plánu, v príslušnom rozpočte a v primeranej kvalite. Preto je veľmi dôležitá správna komunikácia v tíme, aby ľudia vedeli, ako sa projekt vyvíja a či nemá nejaké problémy, ktoré sa samozrejme odhalia hlavne cez monitorovacie procesy.

Dôležité body kontroľingu sú, že si stále musíme uvedomiť, kde sa práve v projekte nachádzame, koľko nás stálo úsilia, peňazí a času sa tam dostať a či to je v súlade s plánom. Keď nie sme tam, kde by sme mali byť, musíme si povedať, kde by sme mali byť a zistiť odchýlku. Je dôležité si uvedomiť, že pokiaľ bol projekt dobre naplánovaný, existujú kroky, ktorými sa môžeme vrátiť naspäť na správnu cestu. Keď nastanú príliš veľké zmeny v projekte, prichádza na rad change management, ktorý musí schváliť zmeny a rozhodnúť sa, ktoré sú pre projekt prínosné a ktoré naopak projektu ublížia.

Tento proces je neustály a vlastne trvá až do konca projektu.

Túto fázu najviac skomplikovalo zavedenie zmien do projektov. Pokiaľ boli projekty pevne dané a žiadne dodatočné zmeny neboli povolené, bolo kontrolovanie procesu oveľa jednoduchšie. Odkedy sú zmeny zavedené, je dôležité, aby to prechádzalo cez riadne procesy, a tak mohli byť zdokumentované všetky podklady týkajúce sa týchto zmien a prípadný dopad na výsledný produkt.



8.5 Uzatváracie procesy

Tieto procesy zahŕňajú formálne prijatie projektu a schválenie jeho funkcionalít a samozrejme aj formálne činnosti ohľadom uzatvorenia dokumentácie a archivácie súborov pre prípadne neskoršie použitie v iných projektoch.

Hlavné body sú:

- Uzavretie zmluvy so zákazníkom, vyrovnanie všetkých náležitostí spojených s projektom
- Uzavretie projektu je formálne zrušenie činnosti v rámci organizácie, ktorá zastrešovala projekt a uistenie sa, že všetky fázy boli ukončené správne

Taktiež táto fáza zahŕňa aj report, ktorý prináša ponaučenia z daného projektu, aby sa ich organizácia vykonávajúca podobný projekt v budúcnosti mohla vyvarovať. Tento report obsahuje aj celkové hodnotenie projektu z rôznych pohľadov od jednotlivých členov tímu.

A týmto sa vlastne končí etapa projektu a projektový manažér a aj tím si musia nájsť nový projekt, na ktorom budú pracovať. No postupy v rámci projektového manažmentu ostávajú rovnaké pre všetky projekty.



9 Záver

Prínos tohto dokumentu spočíva vo všeobecnom pohľade na fungovanie projektového manažmentu. Dôležité si je uvedomiť, že tento dokument obsahuje len základný prehľad a žiadnej z problematík sa nevenuje v dostatočnej šírke.

Takisto je dobré si povedať, že žiaden projekt nie je ideálny a medzi projektovými manažérmi sa hovorí o odchýlke 20 až 30 %, ktorá je dovolená pre celý trojuholník projektového manažmentu.