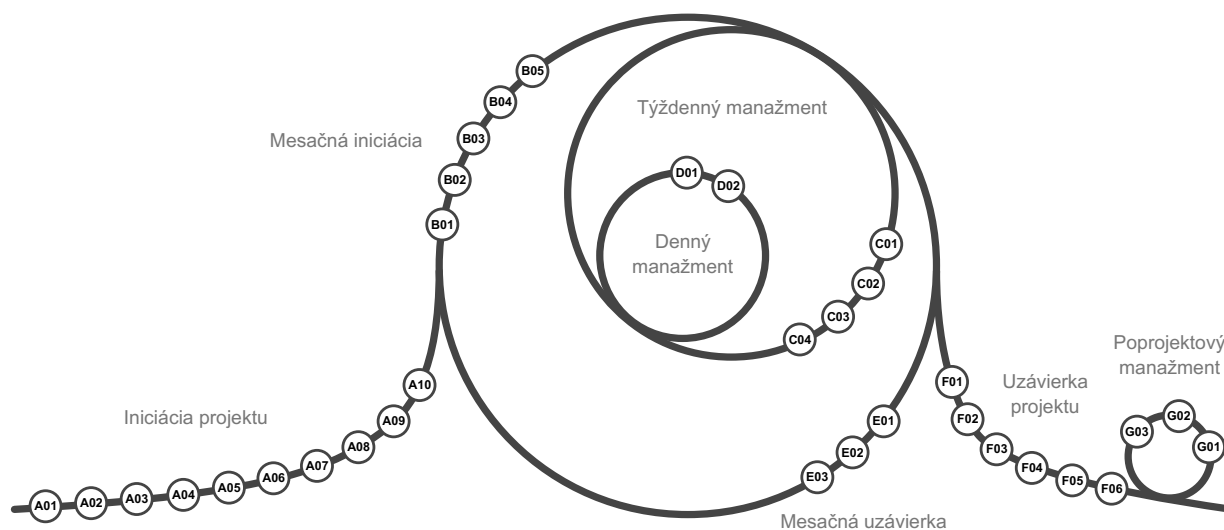


# P3.express

Minimalistický systém projektového riadenia



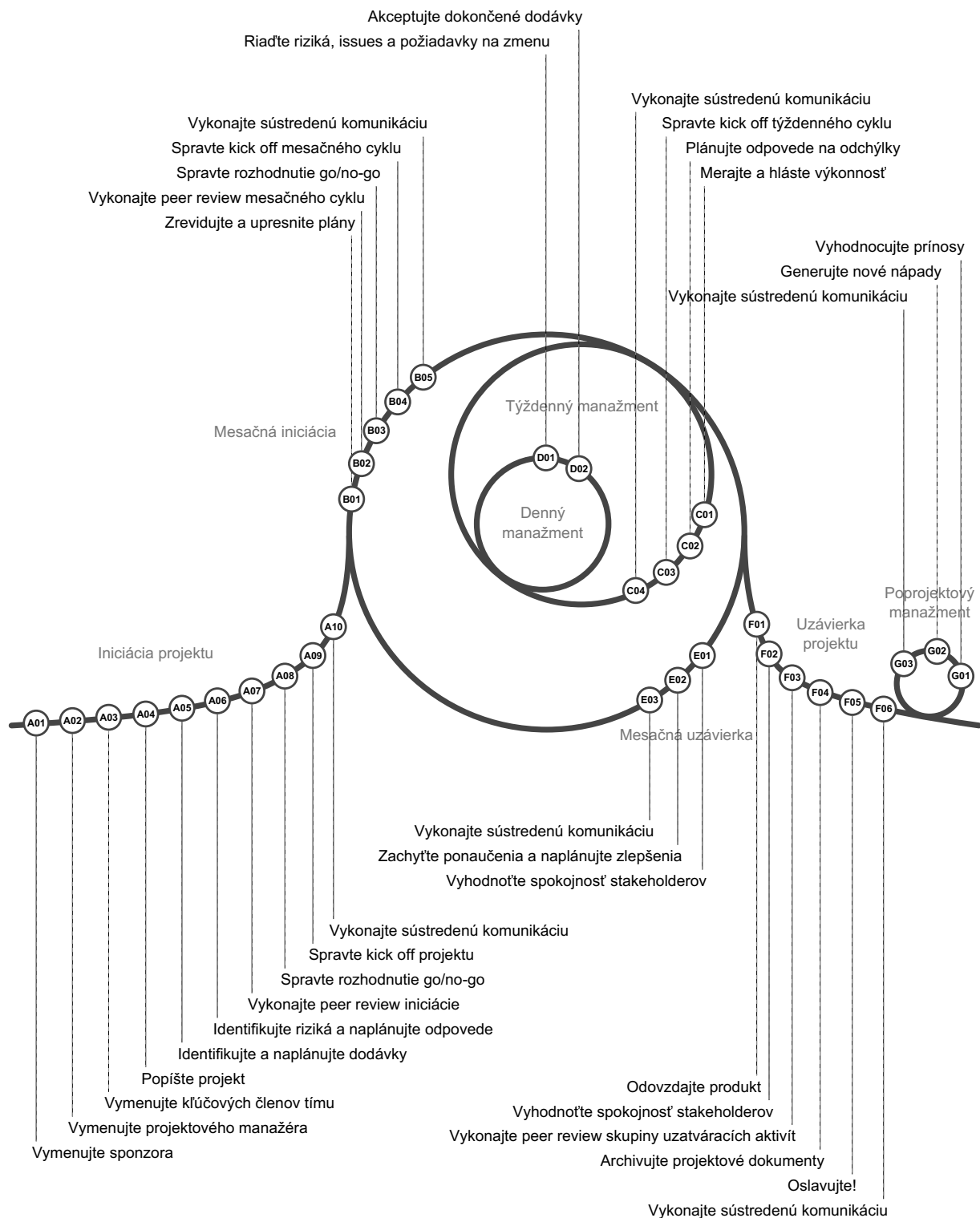
Toto je stiahnuteľná verzia online príručky ([P3.express/sk/manual/v2/](https://p3.express.sk/manual/v2/)), vygenerovaná dňa 2024-04-12. Prosím skontrolujte webovú stránku ohľadom novších verzií príručky.

Túto príručku je možné voľne používať a distribuovať na základe licencie Creative Commons Attribution 4.0 International.

Do slovenčiny preložili [Štefan Ondek](#) a [Marian Bartko](#)

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





# Zoznam riadiacich aktivít

## Iniciácia projektu

- A01 — Vymenujte sponzora
- A02 — Vymenujte projektového manažéra
- A03 — Vymenujte kľúčových členov tímu
- A04 — Popíšte projekt
- A05 — Identifikujte a naplánujte dodávky
- A06 — Identifikujte riziká a naplánujte odpovede
- A07 — Vykonať peer review iniciácie
- A08 — Spravte rozhodnutie go/no-go
- A09 — Spravte kick off projektu
- A10 — Vykonať sústredenú komunikáciu

## Mesačná iniciácia

- B01 — Zrevidujte a upresnite plány
- B02 — Vykonať peer review mesačného cyklu
- B03 — Spravte rozhodnutie go/no-go
- B04 — Spravte kick off mesačného cyklu
- B05 — Vykonať sústredenú komunikáciu

## Týždenný manažment

- C01 — Merajte a hláste výkonnosť
- C02 — Plánujte odpovede na odchýlky
- C03 — Spravte kick off týždenného cyklu
- C04 — Vykonať sústredenú komunikáciu

## Denný manažment

- D01 — Riadte riziká, issues a požiadavky na zmenu
- D02 — Akceptujte dokončené dodávky

## Mesačná uzávierka

- E01 — Vyhodnotte spokojnosť stakeholderov
- E02 — Zachyťte ponaučenia a naplánujte zlepšenia
- E03 — Vykonať sústredenú komunikáciu

## Uzávierka projektu

- F01 — Odovzdajte produkt
- F02 — Vyhodnotte spokojnosť stakeholderov
- F03 — Vykonať peer review skupiny uzatváracích aktivít
- F04 — Archivujte projektové dokumenty
- F05 — Oslavujte!
- F06 — Vykonať sústredenú komunikáciu

## Poprojektový manažment

- G01 — Vyhodnocujte prínosy
- G02 — Generujte nové nápady
- G03 — Vykonať sústredenú komunikáciu

# Úvod

P3.express používa jednoduchý proces znázornený na diagrame vyššie. Tento proces pozostáva z 33 riadiacich činností v 7 skupinách. Kliknite na ktorúkoľvek z aktivít v diagrame, aby ste otvorili jej popis alebo jednoducho začnite prvou aktivitou [A01](#).

## Princípy

Práca vykonávaná v projekte podľa P3.express by sa mala riadiť [takmer univerzálnymi princípmi projektov \(NUPP\)](#). P3.express bol navrhnutý tak, aby bol v súlade NUPP.

## Organizácia

Za aktivity projektového manažmentu je zodpovedný **riadiaci tím** s jedným alebo viacerými členmi tímu v závislosti od veľkosti a zložitosti projektu. **Projektový manažér** vedie tento tím a je zodpovedný za aktivity projektového riadenia. Táto osoba je podriadená externému **projektovému manažérovi zákazníka** (ak existuje), ako aj internému **sponzorovi**, ktorým je senior manažér zodpovedný za konečný výsledok projektu, jeho financovanie, zdroje atď.

V projekte je jeden alebo viac **produkčných tímov**. Každý interný produkčný tím (pozostávajúci z členov tímu z vašej vlastnej organizácie) vedie **tím líder**, ktorý je podriadený svojmu líniovému manažérovi (ak taký existuje), ako aj projektovému manažérovi. Každý externý produkčný tím (dodávateľov) vedie **projektový manažér dodávateľa**, ktorý je podriadený svojim interným manažérom, ako aj projektovému manažérovi.

## Dokumenty

V P3.express sú definované nasledujúce dokumenty:

- popis projektu ([Šablóna](#))
- mapa dodávok
- register follow up ([Šablóna](#))
- register zdravia ([Šablóna](#))

Šablóny možno použiť tak, ako sú alebo ako pomôcka pre vytvorenie vlastného nastavenia.

Je dôležité mať ústredné miesto pre Vaše projektové dokumenty s načasovaným zálohovaním, vzdialeným prístupom, autentifikáciou a autorizáciou. Ak Vaša organizácia takúto platformu nemá, môžete použiť jedno z nasledujúcich open source riešení zohľadňujúcich ochranu osobných údajov:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Ak tím nie je kolokovaný, budete potrebovať aj tímovú chatovaciu platformu. To je pár open source riešení zohľadňujúcich ochranu osobných údajov:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

Je dôležité okamžite zachytávať riziká, issues a požiadavky na zmeny v registri follow up. S ohľadom na

to je potrebné nastaviť systém tak, aby bol prístup do registra čo najjednoduchší, vrátane prístupu z vášho mobilného telefónu. Ak to nie je možné, použite na ich zaznamenanie osobný žurnál a potom ich čo najskôr preneste do vášho registra follow up. Tu je niekoľko open source aplikácií na vytváranie poznámok zohľadňujúcich ochranu súkromia, ktoré môžete použiť ako pomôcku:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

## Prispôsobovanie

P3.express je možné upraviť tak, aby lepšie zodpovedal vášmu prostrediu. Dávajte si však pozor, aby ste pri tom nenarušili vnútornú konzistentnosť vášho systému a aby Váš systém bol jednoduchý. Zvyčajne je lepšie začať s pôvodnou formou P3.express a postupne ju upravovať podľa vašich potrieb, pričom tieto voľby môžete doladovať inšpekciou a adaptáciou.

Pre P3.express máme v pláne pripraviť rôzne **témy**, pričom každá z nich bude prispôsobovať všeobecný systém P3.express pre určitý typ projektu. Zatiaľ sú naplánované nasledovné:

- P3.express pre stavebné projekty
- P3.express pre IT vývojové projekty
- P3.express pre projekty Európskej únie
- P3.express pre univerzitné projekty
- P3.express pre filmové projekty
- P3.express pre projekty s jednočlenným projektovým tímom

Každá téma bude vyvinutá najmenej 3 doménovými expertmi z domény a jedným alebo viacerými facilitátormi z hlavného vývojového tímu P3.express. Ak máte záujem zapojiť sa do niektorej z pracovných skupín alebo máte nápady na ďalšie témy, neváhajte nás kontaktovať na [info@p3.express](mailto:info@p3.express).

## Perspektíva

Ak nemáte žiadneho externého zákazníka ani externých dodávateľov, projekt bude mať len jednu perspektívu (pohľad). Inak bude mať každá organizácia zapojená do projektu svoju vlastnú perspektívu. V P3.express by ste sa mali na všetko v projekte pozerieť z **vašej perspektívy**. Napríklad, keď popisujete zdôvodnenie projektu v dokumente popis projektu, popíšte vaše vlastné zdôvodnenie a nie zdôvodnenie externého zákazníka. P3.express nie je jediný systém, ktorý má používať každá strana zapojená do projektu, ale systém, ktorý používate na riadenie projektu v rámci vašich vlastných hraníc.

Okrem dokumentov treba perspektívu brať do úvahy aj pri uvažovaní o rolách. Môžete byť „projektovým manažérom“ z vašej vlastnej perspektívy, ale z pohľadu zákazníka budete považovaný za „projektového manažéra dodávateľa“ a z pohľadu vašich dodávateľov za „projektového manažéra zákazníka“.

## História

[Prvá verzia P3.express](#) bola zverejnená v júni 2016, nasledovaná dvomi menšími revíziami v rokoch 2018 a 2020. Návrh druhej verzie P3.express bol zverejnený v marci 2021 na zhromaždenie komentáre od verejnosti a finálna verzia bola zverejnená v máji 2021.

V decembri 2022 bol zverejnený prvý návrh [micro.P3.express](#), ktorý je úpravou P3.express prispôbenou pre mikroprojekty s 1 až 7 členmi tímu.

# A — Iniciácia projektu

Riadiace aktivity tejto skupiny sa vykonávajú na začiatku projektu na prípravu prostredia a vytvorenie rámcového plánu. Na konci tejto skupiny aktivít sa prijme rozhodnutie, či bude projekt pokračovať alebo nie.

Zoznam riadiacich aktivít

- A01 — Vymenujte sponzora
- A02 — Vymenujte projektového manažéra
- A03 — Vymenujte kľúčových členov tímu
- A04 — Popíšte projekt
- A05 — Identifikujte a naplánujte dodávky
- A06 — Identifikujte riziká a naplánujte odpovede
- A07 — Vykonajte peer review iniciácie
- A08 — Spravte rozhodnutie go/no-go
- A09 — Spravte kick off projektu
- A10 — Vykonajte sústredenú komunikáciu

## A01 — Vymenujte sponzora

Prvou úlohou manažéra v organizácii je vymenovanie senior manažéra (preferuje sa člen predstavenstva) za **sponzora**. Sponzor je vedúci projektu a **projektový manažér** mu je podriadený.

Sponzor je

- zodpovedný za správnosť a výsledky projektu,
- zodpovedný za rozhodovanie na projekte a
- zodpovedný za to, aby bol projekt dostatočne financovaný a personálne obsadený.

### Účel

Úloha sponzora je nevyhnutná, pretože

- projektoví manažéri sa musia sústrediť na každodennú prácu a výstupy projektu, čo ich rozptyľuje a nenecháva im dostatok času a mentálnej energie na riadenie rámcových aspektov projektu
- projektoví manažéri nemusia mať dostatok organizačnej moci na zabezpečenie zdrojov pre projekt alebo dostatok strategických informácií na to, aby zabezpečili, že projekt je zladený s inými aktivitami organizácie.

### Časté pasce

Pri rozhodovaní o sponzorovi treba brať do úvahy nasledovné:

- Sponzori nemusia na projekte stráviť veľa času, ale je potrebné, aby boli zapojení a venovali projektu aspoň malú časť svojho času.
- Sponzori musia mať pocit, že projekt vlastní a chrániť ho, ale nemali by váhať so zrušením projektu, ak stratí opodstatnenie.
- Ak je to možné, jeden človek by nemal sponzorovať všetky projekty, pretože všetky konštanty majú tendenciu upadať a strácať svoj význam.
- Nemali by sme vymenovať tú istú osobu za sponzora a zároveň projektového manažéra toho istého projektu (pokiaľ to nie je jednoosobový projekt), pretože bude rozptyľovaný konkrétnymi zodpovednosťami projektového riadenia a projektového manažéra a zabudne na svoje relatívne abstraktné povinnosti ako sponzora.
- Projektoví manažéri a sponzori by nemali byť mikromanažéri.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP2: Zachovávajúte a optimalizujete energiu a zdroje.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

## A02 — Vymenujte projektového manažéra

Teraz sponzor prediskutuje projekt s potenciálnymi **projektovými manažérmi** a dosahuje dohode. Je dôležité mať projektového manažéra, ktorý verí v ciele projektu.

V prípade nitených projektov (tých bez externých zákazníkov) by mal projektový manažér vziať z business/riadiacej strany organizácie namiesto technickej strany. Manažéri z technickej strany sú v P3.express tímlídri.

Okrem naplnenia cieľov projektu je projektový manažér zodpovedný aj za zdravie a bezpečnosť projektového tímu a vytvorenie príjemného pracovného prostredia, v ktorom môžu členovia tímu kariérne rásť.

### Účel

Pre malý tímy je možné mať distribuovaný systém projektového riadenia, ale pre väčšinu projektov je praktickejšie a produktívnejšie mať centralizovanú koordináciu, pričom projektový manažér je hlavou centralizovaného koordinačného systému. Takto nie sú technickí experti rozptyľovaní riadiacimi zodpovednosťami a môžu sa sústrediť na technické aspekty projektu.

### Časté pasce

Zvážte nasledovné, aby ste sa vyhli najčastejším problémom v tejto oblasti:

- Projektoví manažéri by sa nemali považovať za šéfov členov tímu, ale za ich podporovateľov, facilitátorov, koordinátorov a riešiteľov problémov.
- Projektoví manažéri a sponzori by nemali byť mikromanažéri.
- Je bežné vymenovať za projektového manažéra najskúsenejšieho technického experta, čo ale nie je dobrý nápad. Projektový manažment je riadiaca pozícia, nie technická. Preto na naplnenie tejto roly potrebujete osobu s manažérskymi schopnosťami a znalosťami. Stať sa projektovým manažérom nie je pre technického experta povýšenie, ale zmena kariéry.
- Projektoví manažéri by nemali byť zapojení do technických aspektov, pretože ich to rozptyľuje a na projekte už sú technickí experti na riadenie technických aspektov.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP2: Zachovávajúte a optimalizujete energiu a zdroje.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)



## A03 — Vymenujte kľúčových členov tímu

V tomto bode začína projektový manažér vytvárať projektový tím. Hoci projekt ešte nie je schválený a jeho realizácia sa nezačala, teraz potrebujeme kľúčových členov tímu na dokončenie skupiny aktivít iniciácia projektu. Tieto vymenovania nie sú predbežné očakáva sa, že tí istí ľudia, ktorí tu sú vybraní, budú kľúčovými členmi tímu, keď sa začne realizácia projektu.

Kľúčoví členovia tímu, ktorí sú v tomto bode potrební, sú pravdepodobne nasledovní:

- členovia riadiaceho tímu
- tímlídri (pre interné produkčné tímy)
- projektoví manažéri dodávateľa (pre externé produkčné tímy)
- niektorí z technických členov produkčného tímu production team members

### Účel

Jeden z účelov skupiny aktivít iniciácia projektu je vyhodnotiť zdôvodnenie projektu, ktoré použijeme na rozhodnutie, či je alebo nie je dobrý nápad investovať do projektu. Táto informácia je založená rámcovom pláne a vhodné plánovanie si vyžaduje spoluprácu širokého spektra expertov. Ak sa to nevykoná dobre, môže sa stať, že niektoré prínosné projekty budú zamietnuté a niektoré nezdôvodniteľné vybrané.

### Časté pasce

Niekoľko môže považovať za plytvanie časom pracovať na projekte, ktorý sa nemusí realizovať. Projektový manažér by mal zabezpečiť, že to je dôležitá investícia do organizácie, pretože im to umožňuje vybrať si najlepšie projekty, do ktorých investovať. Aj ak sa rozhodne nerealizovať projekt, ich úsilie nevyjde nazmar, lebo zachránilo organizáciu pred investovaním zdrojov do nezdôvodniteľného projektu.

Keď príde na vymenovanie existujúcich ľudí do projektu alebo prijatie nových ľudí, hlavnú úlohu má systém governance (správy) organizácie. Je zodpovednosťou sponzora umožniť projektovému manažérovi, aby mal pri tomto výbere dostatočné slovo.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP2: Zachovávajte a optimalizujte energiu a zdroje.](#)
- [NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

## A04 — Popíšte projekt

Uskutočnite workshopy na zozbieranie informácií a pripravte **popis projektu**, ktorý obsahuje nasledovné informácie:

- účel a očakávané prínosy
- očakávané náklady a trvanie
- požiadavky a očakávania ohľadom kvality
- rámcový popis prvkov, ktoré sú a nie sú v rozsahu projektu
- zoznam stakeholderov (účastníkov)

Niektoré informácie potrebné na popis produktu v tomto bode ešte neexistujú nie sú k dispozícii niektoré informácie požadované pre popis projektu – mali by ste sa sústrediť na existujúce informácie a zvyšok pridať neskôr. Tento dokument bude tak či tak v priebehu projektu revidovaný a upresňovaný.

Ak už bol podobný projekt realizovaný, preverte jeho archív a použite z neho informácie na prípravu realistickejšieho popisu projektu.

[Šablóna popisu projektu](#)

### Účel

Tento dokument nám pomáha udržať súlad s rámcovými cieľmi projektu počas jeho realizácie. Je to aj výborný zdroj pre nových členov tímu, vyšších manažérov alebo akýchkoľvek ďalších ľudí mimo projektového tímu na pochopenie, o čom je projekt.

### Časté pasce

Pre tento dokument existuje optimálna úroveň podrobností a presnosti, ktorá je obvykle nižšia, ako predpokladajú ľudia praktizujúci projektové riadenie. Zabezpečte, aby ste vytvorili dokument, ktorý spĺňa svoj účel radšej, ako len dokument uspokojujúci predpokladanú predstavu o správnom riadení projektu.

Popíšte všetko jasne a stručne. Vyhnite sa typickým korporátnym výrokom, ktoré nekomunikujú žiadny skutočný význam.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP2: Zachovávajúte a optimalizujete energiu a zdroje.](#)
- [NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)
- [NUP6: Používajte opakovateľné prvky.](#)

## A05 — Identifikujte a naplánujte dodávky

Uskutočnite workshopy na vytvorenie hierarchickej dekompozície stavebných prvkov projektu: dodávok. Tam, kde to je potrebné, pridajte k jednotlivým dodávkam krátky popis na vysvetlenie ich rozsahu, kvality alebo iných dôležitých faktorov. Ukladajte tieto informácie v **mape dodávok**, ktorá môže mať akýkoľvek formát, napríklad myšlienkovú mapu.

Mapu dodávok je možné rozpracovať zahrnutím závislostí medzi jednotlivými položkami. Tam, kde je veľa závislostí, je možné prvky načasovať na základe ich závislostí a odhadovaného trvania. Tam, kde nie je veľa závislostí, môžu byť prvky privatizované podľa vhodného súboru kritérií a vybrané na realizáciu na základe priorit a improvizácie skôr než na základe harmonogramu. Mnohé projekty môžu profitovať z prístupu založeného na závislostiach na vyšších úrovniach a z prístupu založeného na prioritách pre nižšie úrovne.

Ak sa už realizoval podobný projekt, preverte jeho archív a použite tieto informácie na prípravu lepšej mapy dodávok.

Na základe vývoja mapy dodávok môže byť potrebné upraviť aj popis projektu.

[Šablóna popisu projektu](#)

### Účel

Hoci popis projektu je kľúčový a je potrebné byť s ním vždy v súlade, je abstraktný a ťažko sa používa pri každodennej práci. Mapa dodávok premostňuje medzeru vytvorením relatívne konkrétneho zdroja, ktorý robí rozsah projektu jasnejším. Je tiež srdcom toho, čo sa stane nejakou formou harmonogramu projektu, ktorý je zdrojom pomáhajúcim nám rozhodovať sa, čo robiť ako ďalšie a merať progres.

### Časté pasce

Ľudia praktikujujúci projektové riadenie často pri vytváraní mapy dodávok myslia na „prácu“ miesto „dodávok“. Je nutné, aby ste workshop facilitovali spôsobom, ktorý všetkým pomôže sústrediť sa na dodávky nezávisle od práce, ktorá je na ne potrebná. Aby ste zabezpečili, že je tak bude, použite na pomenovanie dodávok slovné spojenia založené na podstatných menách namiesto slovných spojení založených na slovesách. Niekedy môže pomôcť aj použitie myšlienkovú mapu, pretože tá vizualizuje hierarchiu stavebných prvkov.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP2: Zachovávajte a optimalizujte energiu a zdroje.](#)
- [NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)
- [NUP6: Používajte opakovateľné prvky.](#)

## A06 — Identifikujte riziká a naplánujte odpovede

Usporiadajte workshopy s kľúčovými členmi tímu na identifikovanie rizík následné naplánovanie odpovedí na ne. Uložte informácie do **registra follow up**.

Na základe identifikovaných rizík a naplánovaných odpovedí môže byť potrebné, aby ste upravili **popis projektu a mapu dodávok**.

Ak už bol predtým uskutočnený podobný projekt, preverte jeho archív, aby ste sa dozvedeli viac o rizikách spojených s Vaším projektom.

[Šablóna registra follow up](#)

[Šablóna popisu projektu](#)

### Účel

Hlavným dôvodom identifikovania rizík je proaktívne naplánovať odpovede na ne, pretože je oveľa ľahšie a lacnejšie ovládať riziká predtým, než sa zhmotnia ako potom.

### Časté pasce

Nasledujúce vám pomôže vyhnúť sa najčastejším pasciam v riadení rizík:

- Nezaznamenávajúte všeobecné, nejasné položky ako riziká.
- Nezaznamenávajúte všeobecné, nejasné položky ako reakcie na riziká – navrhujte len vykonateľné odpovede, ktoré je možné implementovať a vyhodnocovať.
- Nezaznamenávajúte potenciálne dopady nejasných udalostí ako riziká – je potrebné, aby sme vyhodnotili tieto samotné neisté udalosti a im hovoríme riziká.
- Priradte každému riziku správcu zodpovedného za následné akcie. Je najlepšie rozdeliť túto zodpovednosť medzi čo najviac členov tímu, nielen na pár z nich.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- NUP2: Zachovávajúte a optimalizujete energiu a zdroje.
- NUP3: Vždy buďte proaktívni.
- NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.
- NUP6: Používajte opakovateľné prvky.

## A07 — Vykonajte peer review iniciácie

V tomto bode je iniciácia takmer hotová a nastal čas požiadať iného projektového manažéra z vašej organizácie, aby vám pomohol vykonaním peer review vašich riadiacich aktivít. Výsledok doplňte do **registra zdravia**.

Ak je skóre príliš nízke, môže byť potrebné, aby ste venovali viac času predchádzajúcim riadiacim aktivitám skôr, než pristúpíte k ďalším, ale, čo je ešte dôležitejšie, je potrebné, aby ste našli pôvodnú príčinu a zistili, ako predísť nízkym skóre v budúcnosti.

[Šablóna registra zdravia](#)

### Účel

Hlavným účelom je zastaviť sa a skontrolovať, či sú Vaše riadiace aktivity OK. Mať externú osobu na skontrolovanie Vašej práce je prínosné, pretože môžete byť príliš vnorení do svojej práce na to, aby ste videli niektoré issues. Ďalej je to príležitosť pre osoby, ktoré riadia rôzne projekty v organizácii, navzájom vidieť svoju prácu a tým sa naučiť viac.

### Časté pasce

Bežným rizikom je, že osoba revidujúca vašu prácu môže váhať poukázať na problémy z obavy, že by to mohlo byť brané osobne. Je na Vás, aby ste vytvorili vzťah, ktorý ich uistí, že môžu byť v pohode a úprimní.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP1: Preferujte výsledky a pravdu pred afiliáciami.](#)
- [NUP3: Vždy buďte proaktívni.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

## A08 — Spravte rozhodnutie go/no-go

V tomto bode projektový manažér posiela projektové dokumenty sponzorovi a sponzor spraví rozhodnutie go/no-go. Na spravenie tohto rozhodnutia môže sponzor potrebovať prediskutovať projekt s ostatnými, ktorí rozhodujú v organizácii, napríklad s vrstvou riadenia portfólia – ale je na sponzorovi, aby určil, ako to urobí, nie na projektovom manažérovi.

Ak máte externého zákazníka a odpovedáte na žiadosť o predloženie ponuky, mali by ste okrem urobenia interného rozhodnutia go/no-go poslať ponuku zákazníkovi a počkať, aby si vybral dodávateľa a dal vám finálne rozhodnutie go/no-go. Táto riadiaca aktivita je ukončená, keď je podpísaná zmluva alebo keď disponujete iným právne záväzným titulom.

Ak budete mať externých dodávateľov a niektorí z nich boli vybraní v [A05](#), môžete s nimi chcieť podpísať v tomto bode zmluvu. Dodatoční externí dodávatelia môžu byť vybraní a zmluvy s nimi podpísané neskôr ad hoc.

### Účel

Projekty, ktoré majú externých zákazníkov, majú vždy jasné go/no-go rozhodnutia, ale interným projektom niekedy tento krok chýba a vkradnú sa do existencie bez jasného rozhodnutia. Je dôležité spraviť toto rozhodnutie jasnou bránou pre projekt a získať potrebné podpisy a záväzky skôr, než budeme pokračovať.

Na druhej strane niektoré niektoré organizácie len investujú do akéhokoľvek projektu, pokiaľ majú dostupné zdroje. Táto riadiaca aktivita je na konci reťaze aktivít, ktoré sa snažia premeniť to na takéto informované rozhodnutie založené na zdôvodnení projektu.

### Časté pasce

Každá organizácia, ktorá pracuje s projektmi, potrebuje mať systém riadenia portfólia, ktorý vyhodnocuje a vyberá projekty holistickým spôsobom, ktorý je vyvážený a kompatibilný so stratégiami organizácie. Mnohé z problémov pripisovaných systémom riadenia projektov majú korene v portfólio manažmente, napr. že máte priveľa projektov súčasne.

Zabezpečte, aby každý rozumel tomu, že no-go rozhodnutie nie je zlyhanie. Je to znak toho, že máme úspešný systém, ktorý rozumie, čo nie je pre organizáciu prínosné. To by nebolo možné bez úsilia kľúčových členov tímu v skupine aktivít iniciácie projektu.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP3: Vždy bud'ite proaktívni.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

## A09 — Spravte kick off projektu

Ak bol projekt schválený v [A08](#), je čas, aby sa zišli stakeholderi zákazníka a dodávateľa a začali projekt kick off stretnutím.

Je najlepšie stráviť kick off stretnutím celý deň, podľa možnosti niekde mimo organizácie. Projektový manažér a ostatní členovia riadiaceho tímu (ak sú) by mali stretnutie facilitovať a zabezpečiť, aby to bola pre všetkých príjemná skúsenosť.

### Účel

Toto stretnutie ma nasledovné hlavné účely:

- urobiť projekt oficiálnym
- umožniť, aby sa navzájom spoznali interní a externí stakeholderi a vytvorila sa sieť vzájomných vzťahov
- komunikovať základné informácie o projekte

### Časté pasce

Zabezpečte, aby kick-off nebol suchým, nudným stretnutím, na ktorom sa len prechádzajú detaily projektu, ale skôr príjemnou skúsenosťou zameranou na teambuilding.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP4](#): Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- [NUP5](#): Nerobte nič bez jasného účelu.

## A10 — Vykonaňte sústredenú komunikáciu

Vyveste vo Vašej organizácii transparent, aby ste oznámili začiatok projektu (alebo ekvivalent toho pre virtuálne tímy) a pošlite všetkým e-mail vysvetľujúci, prečo sa organizácia rozhodla podniknúť tento projekt a aké sú jeho prínosy.

### Účel

V mnohých organizáciách projekty začínajú a končia bez jasnej indikácie a väčšina zamestnancov (dokonca aj manažérov) nepozná rozsah projektov prebiehajúcich v organizácii. To spôsobuje, že všetci sa sústredia na svoje odborné aktivity bez toho, aby pociťovali projekt ako celok, boli schopní zladovať sa s cieľmi a náležite spolupracovať s ostatnými. Sústredená komunikácia je príležitosťou vyhnúť sa niektorým z týchto záležitostí vytvorením angažovanosti a povzbudzovaním spolupráce.

### Časté pasce

Nemôžete zo seba vydať to najlepšie, pokiaľ nie ste z projektu nadšení a ak ste, mali by ste byť schopní komunikovať toto nadšenie a vyvolať podobný pocit u ostatných. Vyhnite sa suchej, nudnej komunikácii.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP3: Vždy buďte proaktívni.](#)
- [NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)



## B — Mesačná iniciácia

Riadiace aktivity v tejto skupine prebehnú na začiatku každého mesiaca, aby sme sa pripravili na nový mesačný cyklus a overili, či je dobrý nápad pokračovať v projekte.

Zoznam riadiacich aktivít

- B01 — Zrevidujte a upresnite plány
- B02 — Vykonať peer review mesačného cyklu
- B03 — Spravte rozhodnutie go/no-go
- B04 — Spravte kick off mesačného cyklu
- B05 — Vykonať sústredenú komunikáciu

## B01 — Zrevidujte a upresnite plány

Usporiadajte workshopy na zrevidovanie rámcových aspektov plánov, pridajte podrobnosti a priradte správcov k dodávkam, ktoré patria do nastávajúceho mesiaca. Tieto upresnenia ovplyvnia **popis projektu, mapu dodávok a register follow up**.

Ak sa už robili podobné projekty, pozrite sa do ich archívov a použite tieto informácie na to, aby boli vaše plány reálnejšie.

[Šablóna popisu projektu](#)

[Šablóna registra follow up](#)

### Účel

Plány vytvorené v skupine aktivít iniciácie projektu sú rámcové a nepostačujú na implementáciu. Je ich potrebné upresňovať po jednotlivých mesiacoch v tejto riadiacej aktivite. V každom prípade by sa plány mali priebežne revidovať, aby zodpovedali realite.

### Časté pasce

Zvážte nasledovné, aby ste sa vyhli najčastejším pasciam tejto riadiacej aktivity:

- Použite facilitačné techniky na usporiadanie efektívneho plánovacieho workshopu.
- Nesústredte sa len na upresnenie plánu na nastávajúci mesiac, ale zabezpečte aj aktualizáciu rámcového plánu na celý projekt.
- Nepridávajte do plánu priveľa podrobností – zahrňte len toľko, koľko potrebujete na uspokojenie praktických potrieb.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP2: Zachovávajte a optimalizujte energiu a zdroje.](#)
- [NUP3: Vždy buďte proaktívni.](#)
- [NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)
- [NUP6: Používajte opakovateľné prvky.](#)

## B02 — Vykonaňte peer review mesačného cyklu

Požiadajte iného projektového manažéra alebo experta na projektové riadenie z vašej organizácie, aby zrevidoval a ohodnotil vaše mesačné riadiace aktivity a zaznamenajte to do **registra zdravia**. Ak je skóre príliš nízke, zopakujte niektoré z riadiacich aktivít pred tým, ako budete pokračovať.

[Šablóna register zdravia](#)

### Účel

Hlavným účelom je zastaviť sa a skontrolovať, či sú Vaše riadiace aktivity OK. Mať externú osobu na skontrolovanie Vašej práce je prínosné, pretože môžete byť príliš vnorení do svojej práce na to, aby ste videli niektoré issues. Ďalej je to príležitosť pre osoby, ktoré riadia rôzne projekty v organizácii, navzájom vidieť svoju prácu a tým sa naučiť viac.

### Časté pasce

Bežným rizikom je, že osoba revidujúca vašu prácu môže váhať poukázať na problémy z obavy, že by to mohlo byť brané osobne. Je na Vás, aby ste vytvorili vzťah, ktorý ich uistí, že môžu byť v pohode a úprimní.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP1: Preferujte výsledky a pravdu pred afiliáciami.](#)
- [NUP3: Vždy buďte proaktívni.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

## B03 — Spravte rozhodnutie go/no-go

V tomto bode musí sponzor na základe zrevidovaných plánov rozhodnúť, či pokračovať alebo nie. Rozhodnutie môže spraviť sám alebo sa dohodnúť s inými, napríklad s riadiacim tímom portfólia.

Ak rozhodnutie znie zastaviť projekt, prebehnú aktivity uzávierky projektu a sponzor by mal rozhodnúť, či vstúpiť do cyklu poprojektového manažmentu alebo nie.

### Účel

Cieľom je uistiť sa, že projekt je stále zdôvodniteľný a pripomenúť všetkým, že projekt má vyšší cieľ než suma izolovaných špecializovaných aktivít.

### Časté pasce

Sponzor musí brať túto riadiacu aktivitu vážne, nie len automaticky schváliť projekt bez inšpekcie. Je dôležité, aby všetci rozumeli tomu, že rušiť projekty je znak dobrého projektového riadenia.

Niekedy môže byť projekt zdôvodniteľný, keď je vyhodnocovaný izolovane, ale nemusí byť taký zdôvodniteľný ako iné možné projekty, ktoré môžete uskutočniť. Preto je pri vyhodnocovaní neustáleho zdôvodnenia projektu potrebná holistická (celostná) perspektíva a je najlepšie robiť to v rámci jednotného systému riadenia portfólia, ktorý dohliada na všetky projekty v organizácii.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP3: Vždy buďte proaktívni.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

## B04 — Spravte kick off mesačného cyklu

Keď získate schválenie v [B03](#), je čas spraviť kick-off meeting mesačného cyklu.

### Účel

Táto riadiaca aktivita má dva účely:

- teambuilding
- informovanie účastníkov o pláne na nastávajúci mesiac

### Časté pasce

Neobmedzte kick-off na nudné, suché reči a review nastávajúceho mesiaca. Namiesto toho vytvorte príjemnú skúsenosť pre všetkých, pretože teambuildingový aspekt tohto meetingu je prioritný. Môžete zhromaždiť celý tím (plus externých účastníkov, keď to je možné), ísť na túru, piknik atď. a vhodne ho facilitovať, aby ste zabezpečili splnenie oboch hlavných účelov.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP4](#): Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- [NUP5](#): Nerobte nič bez jasného účelu.

## **B05 — Vykonajte sústredenú komunikáciu**

Pošlite všetkým správu, informujte ich, čo plánujete v nastávajúcom mesiaci dosiahnuť a o rizikách, ktoré s tým sú spojené. Je dôležité dať všetkým vedieť, aká je ich rola v tom, čo má projekt dosiahnuť.

### **Účel**

Hlavným cieľom je zabezpečiť, aby ľudia zapojení do projektu ostali zladení s celkovými cieľmi a neobmedzovať ich príspevok na izolované špecializované aktivity.

### **Časté pasce**

Udržujte správu krátku a jasnú, sústreďte sa na to, čo plánujete dosiahnuť skôr než na plánované úlohy.

### **Princípy**

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- NUP3: Vždy buďte proaktívni.
- NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.

## C — Týždenný manažment

Riadiace aktivity v tejto skupine sa vykonávajú raz týždenne na implementáciu našich štrukturovaných meraní a ovládačov.

Zoznam riadiacich aktivít

- C01 — Merajte a hláste výkonnosť
- C02 — Plánujte odpovede na odchýlky
- C03 — Spravte kick off týždenného cyklu
- C04 — Vykonaajte sústredenú komunikáciu

## C01 — Merajte a hláste výkonnosť

Merajte výkonnosť projektu v porovnaní s jeho cieľmi a vytvárajte realistické odhady pre ciele (napr. čas a náklady). Vytvorte jednu alebo viac správ so zameraním na predpovede, pošlite ich rôznym účastníkom a overte si u nich, že správu dostali a porozumeli jej.

Skontrolujte zoznam účastníkov v **popise projektu**, aby ste sa uistili, že každý z nich dostal vhodnú správu. Ak zistíte, že súčasný formát správy nie je vhodný pre niektorého účastníka, zrevidujte formát alebo navrhnete novú alternatívu a pridajte túto informáciu do zoznamu účastníkov.

### Účel

Hlavným účelom je pochopiť, kde sme v porovnaní s cieľmi, čo použijeme na čo najskoršie vyriešenie odchýlok. Druhotným účelom je udržiavať relevantných účastníkov informovaných o stave projektu, čo vytvára dôveru a ďalší potenciál pre spoluprácu.

### Časté pasce

Zvážte nasledovné, aby ste sa vyhli najčastejším pasciam v tejto riadiacej aktivite:

- Nesnažte sa merať príliš presne – nájdite optimálnu mieru presnosti a podrobností, ktorá môže splniť účel.
- Budte opatrní, čo meriate: Všetky merania musia zodpovedať cieľom projektu skôr než napríklad sledovať množstvo minútých zdrojov.
- Udržiavajte správy krátke, jednoduché, jasné a sústredené na efektívne meranie progresu. Ak niektorým účastníkom pošlete podrobnú správu, pošlite im aj krátku jendostranovú verziu.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)



## C02 — Plánujte odpovede na odchýlky

Ak máte akékoľvek odchýlky od vašich cieľov na základe meraní výkonnosti z **C01**, mali by ste ich riadiť a snažiť sa dostať späť do správnych koľají.

V komplikovaných prípadoch môžete usporiadať workshop a získať pomoc od vybranej skupiny členov tímu pri plánovaní, ako sa zotaviť z odchýlky. V kritických alebo citlivých prípadoch informujte sponzora, požiadajte ho o radu a vyžiadajte si ich schválenie plánu nápravných opatrení.

Ak nie je možné zotaviť sa z odchýlok, mali by ste požiadať sponzora, aby schválil stanovenie nových cieľov a nechajte si ich schváliť. Postarajte sa, aby boli nové informácie zaznamenané do **popisu projektu**.

Ak existuje príčina odchýlky, ktorá môže spôsobiť podobné issues v budúcnosti, zaznamenajte ju do **registra follow up** ako riziko a naplánujte vhodnú odpoveď na ňu.

[Šablóna popisu projektu](#)

[Šablóna registra follow up](#)

### Účel

Na dosiahnutie cieľa projektu sa musíme zotaviť z odchýlok čo najrýchlejšie skôr, než sa nakopia. Čo je ešte dôležitejšie, ak sa snažíme zotaviť z odchýlok, neuspějeme a vidíme v projekte alarmujúci trend, budeme vedieť, že nie je možné naplniť ciele projektu a musíme ich zrevidovať. Po zrevidovaní už nemusia byť zdôvodniteľné. V tom prípade je možné projekt zrušiť, aby sme zabránili väčším stratám v budúcnosti.

### Časté pasce

Pamätajte, že všeobecný, vágny výrok ako “odteraz musíme pracovať o 15% rýchlejšie” nie je plán nápravných opatrení. Plány nápravných opatrení musia byť realistické a zahŕňať vykonateľné veci, ktoré je možné implementovať a vyhodnocovať.

Ak si musíte vybrať medzi zotavením sa z odchýlky a vyriešením príčiny odchýlky, ktorá môže spôsobiť to isté issue v budúcnosti, dajte prednosť príčine. Inak budete neustále hasiť požiare.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP2: Zachovávajte a optimalizujte energiu a zdroje.](#)
- [NUP3: Vždy buďte proaktívni.](#)
- [NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

## C03 — Spravte kick off týždenného cyklu

Pri malých projektoch zhromaždite všetkých členov tímu. Pri veľkých zhromaždite všetkých tímlídov, projektových manažérov dodávateľa, členov riadiaceho tímu a podľa potreby ďalších kľúčových účastníkov. Prejdite s nimi nasledovné témy:

- Review toho, čo ide robiť v nastávajúcom týždni
- Review rizík, ktoré sú v nastávajúcom týždni a existujúcich issues, ktoré môžu presiahnuť do nastávajúceho týždňa. Zachyťte ich do **registra Follow up**.
- Povzbudte tímy, aby obmedzili svoju rozpracovanú výrobu a čo najskôr dokončili prebiehajúcu prácu.

[Šablóna registra follow up](#)

### Účel

Hlavným účelom je uistiť sa, že všetci sú zladení a že nebudú konflikty medzi prácou tímov a jednotlivcov.

### Časté pasce

Nasledujúce úvahy vám môžu pomôcť vyhnúť sa niektorým z častých pascí v tejto riadiacej aktivite:

- Nepoužívajte tento meeting na kontrolu výkonnosti (to sa robí v [C01](#)).
- Nepoužívajte tento meeting na navrhovanie odpovedí na identifikované issues a riziká (to sa robí v [D01](#)).
- Facilitujte meeting, aby ste zabezpečili, že nebude trvať prídlho a že každej téme sa venuje dostatok času.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP4](#): Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- [NUP5](#): Nerobte nič bez jasného účelu.

## C04 — Vykonajte sústredenú komunikáciu

Pošlite krátku správu všetkým, ktorí sú zapojení do projektu s informáciou, čo sa bude robiť v nastávajúcom týždni, o rizikách, ktoré ot môžu ovplyvniť aj o plánoch odpovedí na tieto riziká.

### Účel

Účelom je zabezpečiť, aby boli všetci zladení s celkovým cieľom projektu a aby neboli konflikty medzi prácou jednotlivcov, tímov a dodávateľov.

### Časté pasce

Nezachádzajte v tejto správe do priveľkých podrobností, má byť jednoduchá a rámcová.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- NUP3: Vždy buďte proaktívni.
- NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.

## D — Denný manažment

Riadiace aktivity v tejto skupine sa vykonávajú každý deň.

Zoznam riadiacich aktivít

D01 — Riadte riziká, issues a požiadavky na zmenu

D02 — Akceptujte dokončené dodávky

## D01 — Riadiť riziká, issues a požiadavky na zmenu

Mali by sme riadiť riziká, issues a požiadavky na zmeny proaktívne. Keď identifikujete novú položku, mali by ste ju ihneď zaznamenať do **registra follow up**. Potom priradiť jej následné aktivity správcovi (jednému z členov tímu) a začnite pripravovať odpovede na ňu. Musíte byť neustále v kontakte s členmi tímu a ďalšími účastníkmi, aby ste identifikovali riziká a issues.

Môžete získať pomoc od iných členov tímu alebo dokonca externých účastníkov s odpoveďami na položky. V komplikovaných prípadoch môžete zhromaždiť celý tím a facilitovať workshop, na ktorom všetci navrhnu kolektívnu odpoveď s využitím **múdrosti davu**. V kritických prípadoch by ste mali zapojiť aj sponzora a nechať ho schváliť váš plán odpovede.

[Šablóna registra follow up](#)

### Účel

Hlavným cieľom je proaktívne odpovedať na riziká, issues a požiadavky na zmenu miesto čakania, že sa vyriešia automaticky. To nám dá kontrolu a možnosť dosiahnuť najlepšie výsledky.

Spoliehať sa na našu pamäť alebo neštruktúrované poznámky zaberá priveľa mentálnej energie a nesie riziko, že na niečo zabudneme. Preto je najlepšie mať jednoduchý register a disciplinovane doňho zapisovať položky hneď, ako sú identifikované.

Riadenie všetkých položiek zaberá priveľa času a energie, preto im musíte priradiť správcov. Okrem toho, že to rozdeľuje prácu na viac ľudí, to pomáha aj zladiť všetkých s tým istým cieľom.

### Časté pasce

Zvážte nasledovné, aby ste sa vyhli niektorým z najčastejších problémov v tejto oblasti:

- Neprikladajte do registra follow up priveľa posudzovacích informácií.
- Aby ste zabezpečili, že všetky položky budú vhodne uzavreté, môžete definovať rozpätia a zaviazat' seba aj ostatných uzavrieť ich v tomto rozpätí.
- Vyhnite sa generickým, nevykonateľným odpovediam. Odpovede musia byť niečo, čo môže tím implementovať a správca merať.
- Netrávte všetok váš čas hasením požiarov (riadením issues) bez venovania pozornosti rizikám, lebo neriadené riziká sú významným zdrojom budúcich issues.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- **NUP2:** Zachovávajte a optimalizujte energiu a zdroje.
- **NUP3:** Vždy buďte proaktívni.
- **NUP4:** Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- **NUP5:** Nerobte nič bez jasného účelu.

## D02 — Akceptujte dokončené dodávky

Dodávky priradené tímlídrom a projektovým manažérom dodávateľa môžu byť dokončené hocikedy a to je čas na rýchlu revíziu a schválenie projektovým manažérom. Schválenie v tejto riadiacej aktivite je predbežné.

V prípade významných alebo kritických dodávok si vyžiadajte schválenie od sponzora a zákazníka, ak to je možné.

### Účel

Mať priveľa rozpracovanej výroby spôsobuje problémy – plýtvu to zdrojmi, môže znižovať kvalitu a redukuje predvídateľnosť projektu. Keď to je možné, povzbudzujte všetkých, aby namiesto pracovania na priveľa dodávkach súčasne dokončili a uzavreli jednu položku skôr, než sa pustia do ďalšej.

### Časté pasce

Schválenie dodávky so sebou nesie zodpovednosť a niektorí projektív manažéri zdržujú schválenia, aby sa vyhli tejto zodpovednosti. To je kontraproduktívne a nemalo by sa to diať. Nebojte sa prevziať zodpovednosť. Niektoré z dodávok, ktoré ste schválili, môžu v budúcnosti vyvolať problémy, ale tieto problémy nebudú také veľké ako mať v projekte priveľa rozpracovaných dodávok.

Veľa dodávok sa rýchlo priblíži k takmer dokončenému stavu a potom sa dostanú do problémov kvôli niekoľkým malým ťažkostiam. Môžete byť v pokušení označiť ich ako dokončené, lebo väčšina práce je hotová, ale nemali by ste to spraviť – mali by ste schváliť len dodávky, ktoré sú úplne dokončené.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP3: Vždy buďte proaktívni.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

## E — Mesačná uzávierka

Riadiace aktivity v tejto skupine sa vykonávajú na konci každého mesiaca na jeho uzavretie a prípravu na ďalší mesačný cyklus.

Zoznam riadiacich aktivít

E01 — Vyhodnoťte spokojnosť stakeholderov

E02 — Zachyťte ponaučenia a naplánujte zlepšenia

E03 — Vykonaťte sústredenú komunikáciu

## E01 — Vyhodnoťte spokojnosť stakeholderov

Pošlite dotazníky členom tímu a zákazníkovi, dodávateľom alebo iným externým stakeholderom (účastníkom) na vyhodnotenie ich spokojnosti s tým, ako projekt bežal v končiacom sa mesiaci. Zaznamenajte výsledky do **registra zdravia**. Zabezpečte, aby hodnotenie bolo anonymné.

[Šablóna register zdravia](#)

### Účel

Je kľúčové mať časté hodnotenia spokojnosti, aby sme zistili problémy a vyriešili ich čo najskôr miesto čakania na nežiadúce výsledky v budúcnosti. Toto hodnotenie nie je obmedzené na zákazníka – mali by ste venovať dostatočnú pozornosť aj členom tímu, keďže ich spokojnosť má významný dopad na projekt.

Je dôležité zachovať anonymitu hodnotenia, lebo inak by niektorí ľudia mohli mať obavy vyjadriť svoje skutočné pocity o projekte.

### Časté pasce

Neobmedzujte vaše hodnotenie spokojnosti zákazníkov na niekoľkých predstaviteľov - vyhodnoťte všetkých vplyvných ľudí. Nekladte v dotazníku priveľa otázok, aby bolo pre stakeholderov ľahšie odpovedať. Aj keď urobíte všetko preto, aby bol dotazník anonymný, ak má len niekoľko účastníkov, niektoré z ich odpovedí môžu byť identifikovateľné. Ak sa to stane, snažte sa ignorovať položky priraditeľné konkrétnym osobám a v budúcnosti ich nikdy nepoužite. Inak niektorí stakeholderi nemusia veriť v anonymitu hodnotenia. Na to, aby ste zabezpečili, že nevidíte s osobou stotožniteľné údaje v prípade, že existujú, sústreďte sa na agregované dáta a nevyhodnocujte odpovede individuálne.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- NUP3: Vždy buďte proaktívni.
- NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.
- NUP6: Používajte opakovateľné prvky.



## E02 — Zachyťte ponaučenia a naplánujte zlepšenia

Po zozbieraní odpovedí na hodnotenie spokojnosti pozvite všetkých členov tímu a facilitujte pre nich workshop na naplánovanie zlepšení na základe výsledkov hodnotenia spokojnosti a zdieľanie ponaučení, ktoré získali za končiaci sa mesiac. Zaznamenajte všetky položky do **registra follow up** a priradte každej položke správcu pre následné aktivity.

[Šablóna registra follow up](#)

### Účel

Tento workshop má dva hlavné účely: navrhnutie efektívnych plánov zlepšení a teambuilding.

Je prínosné použiť na naplánovanie zlepšení workshop miesto toho, že by ste všetko naplánovali sami, pretože [múdrosť davu](#) vám môže pomôcť vytvoriť lepšie plány a členovia tímu si ich vezmú za svoje.

### Časté pasce

Zvážte nasledovné, aby ste sa vyhli niektorým z najčastejších problémov v tejto oblasti:

- Workshopom môžete dosiahnuť správny výsledok len, ak je vhodne facilitovaný. Pri facilitovaní môžete použiť techniky ako [Delphi](#).
- Keď to je možné, zozbierajte názory anonymne, aby ste zabezpečili, že účastníci sa cítia pohodlne a môžu slobodne vyjadriť svoje názory. Na zabezpečenie anonymity a urýchlenie procesu môžete použiť vhodnú softvérovú aplikáciu.
- Vyhnite sa [ukotveniu](#) ľudí na jeden alebo pár nápadov a použite pre problémy neutrálne rámcovanie.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP2](#): Zachovávajte a optimalizujte energiu a zdroje.
- [NUP3](#): Vždy buďte proaktívni.
- [NUP4](#): Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- [NUP5](#): Nerobte nič bez jasného účelu.

## E03 — Vykonajte sústredenú komunikáciu

Pošlite správu všetkým členom tímu o tom, čo projekt dosiahol za uplynulý mesiac a poďakujte im za ich príspevky.

### Účel

Pripomína to každému, aby sa sústredil na ciele projektu viac než na izolované špecializované aktivity. Ak sa vykoná správne, pomáha zjednocovať tím.

### Časté pasce

Majte na pamäti nasledovné, aby ste sa vyhli najčastejším pasciam:

- Sústreďte sa na to, čo bolo dosiahnuté viac než na objem vykonanej práce.
- Udržujte správu jasnú a vyhnite sa “korporátnej reči”.
- Udržujte správu krátku – prednostne len pár riadkov.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- NUP3: Vždy buďte proaktívni.
- NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.

# F — Uzávierka projektu

Riadiace aktivity v tejto skupine sa vykonávajú na uzavretie projektu, keď je práca hotová alebo keď sa rozhodneme zrušiť ho.

Zoznam riadiacich aktivít

- F01 — Odovzdajte produkt
- F02 — Vyhodnoťte spokojnosť stakeholderov
- F03 — Vykonajte peer review skupiny uzatváracích aktivít
- F04 — Archivujte projektové dokumenty
- F05 — Oslavujte!
- F06 — Vykonajte sústredenú komunikáciu

## F01 — Odovzdajte produkt

Keď je projekt hotový, je potrebné získať schválenie a odovzdať produkt internému alebo externému zákazníkovi. V prípade zrušenia projektu to môže, ale nemusí byť potrebné.

Niekedy zákazník akceptuje produkty, ale dohodne sa s vami na zozname dodatočných úloh, ktoré musíte vykonať do určitého času. V tom prípade pokračujete s uzavretím projektu a odovzdáte zvyšné aktivity podpornému/ údržbovému tímu.

### Účel

Účelom je mať oficiálne odovzдание a schválenie produktu, ktoré je podmienkou pre úplné uzavretie projektu. Pamätajte, že mať projekty, ktoré sú takmer hotové, ale zamrzli v posledných etapách je plytvanie zdrojmi a komplikuje riadenie vášho portfólia. Najlepšie je veci uzavrieť a potom pokračovať novými.

### Časté pasce

Táto riadiaca aktivita je gro ukončenia projektu. Môže byť komplikovaná a časovo náročná, ak ste nebrali mesačné uzávierky dostatočne vážne.

Ak to je možné, vyžiadajte si schválenie hlavných dodávok projektu sponzorom a zákazníkom, keď sú hotové miesto čakania na koniec projektu. Zjednodušuje to finálne uzavretie.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP3: Vždy buďte proaktívni.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

## F02 — Vyhodnoťte spokojnosť stakeholderov

Pošlite záverečný anonymný dotazník spokojnosti interným aj externým stakeholderom (účastníkom) a zaznamenajte výsledky do **registra zdravia**. Kým mesačný dotazník spokojnosti sa sústreďuje na jediný mesiac, toto záverečné vyhodnotenie je o projekte ako celku.

[Šablóna register zdravia](#)

### Účel

Teraz nie je možné vykonať žiadne konkrétne akcie na zvýšenie spokojnosti stakeholderov. Hlavným účelom vyhodnotenia je zaznamenať ho pre ďalšiu analýzu projektu a vygenerovať ponaučenia pre budúce použitie.

### Časté pasce

Neobmedzujte vaše hodnotenie spokojnosti zákazníkov na niekoľkých predstaviteľov - vyhodnoťte všetkých vplyvných ľudí. Nekladte v dotazníku priveľa otázok, aby bolo pre stakeholderov ľahšie odpovedať. Aj keď urobíte všetko preto, aby bol dotazník anonymný, ak má len niekoľko účastníkov, niektoré z ich odpovedí môžu byť identifikovateľné. Ak sa to stane, snažte sa ignorovať položky priraditeľné konkrétnym osobám a v budúcnosti ich nikdy nepoužite. Inak niektorí stakeholderi nemusia veriť v anonymitu hodnotenia. Na to, aby ste zabezpečili, že nevidíte s osobou stotožniteľné údaje v prípade, že existujú, sústreďte sa na agregované dáta a nevyhodnocujte odpovede individuálne.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- NUP3: Vždy buďte proaktívni.
- NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.
- NUP6: Používajte opakovateľné prvky.

## F03 — Vykonajte peer review skupiny uzatváracích aktivít

Požiadajte iného projektového manažéra alebo experta na projektové riadenie vo vašej organizácii, aby zrevidoval vaše riadiace aktivity a zaznamenajte výsledok do **registra zdravia**. Ak je skóre príliš nízke, zopakujte niektoré z riadiacich aktivít a potom sa vráťte k tejto.

### Účel

Tento peer review sa robí z dvoch dôvodov:

- Aby ste sa uistili, že ste pripravení ukončiť túto skupinu aktivít a projekt ako celok.
- Na vygenerovanie užitočných informácií, ktoré môžete použiť na zlepšenie vášho celoorganizačného systému projektového riadenia. Individuálne skóre je dôležité, ale dôležitejší je trend skóre súboru projektov v organizácii.

### Časté pasce

Bežným rizikom je, že osoba revidujúca vašu prácu môže váhať poukázať na problémy z obavy, že by to mohlo byť brané osobne. Je na Vás, aby ste vytvorili vzťah, ktorý ich uistí, že môžu byť v pohode a úprimní.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP1: Preferujte výsledky a pravdu pred afiliáciami.](#)
- [NUP3: Vždy buďte proaktívni.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

## F04 — Archivujte projektové dokumenty

Teraz, keď sa blížíme ku koncu projektu, je čas archivovať všetky projektové dokumenty.

### Účel

Archív by mal byť bezpečný a dostupný autorizovaným ľuďom, aby mohli v budúcnosti použiť tieto informácie namiesto znovuvynachádzania kolesa. Aj systém riadenia portfólia môže v budúcnosti potrebovať preveriť tieto informácie na podrobnejšiu analýzu minulých projektov.

### Časté pasce

Niektoré z najdôležitejších vecí, ktoré treba zvážiť, sú nasledovné:

- Keď to je možné, zabezpečte, aby bol archív na jednom mieste a súbory neboli roztrúsené.
- Zabezpečte, aby archív bol len na čítanie.
- Zabezpečte, aby existoval vhodný zálohovací systém, aby sa archív nestratil.
- Zabezpečte, aby bol archív bezpečný a mali doňho prístup len oprávnené osoby.

Popri vyššie uvedenom je častým problémom dokumentov, že text nie je dostatočne jasný a rozumejú mu len ľudia, ktorí aktívne pracujú s danými dokumentmi v správnom čase a kontexte. Zabezpečte, aby boli všetky dokumenty jasné a jednoduché, aby im mohol porozumieť každý, aj keď nepozná presný kontext projektu. Táto stratégia vám pomáha aj pri dlhých projektoch, keďže je veľmi časté, že interní účastníci (stakeholderi) majú problémy s niekoľkomesačným odstupom porozumieť svojim vlastným dokumentom.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- NUP2: Zachovávajte a optimalizujte energiu a zdroje.
- NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.
- NUP6: Používajte opakovateľné prvky.

## F05 — Oslavujte!

Teraz je čas usporiadať oslavu pre členov tímu alebo pre celú organizáciu. Po tejto riadiacej aktivite bude projektový tím uvoľnený.

### Účel

Toto je investícia do budúcich projektov, lebo ľuďom pripomína, že všetci pracujú smerom k tomu istému cieľu.

### Časté pasce

Zabezpečte, aby to bola pamätná a príjemná udalosť, nie suchá korporátna akcia s dlhými prejavmi.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP4](#): Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- [NUP5](#): Nerobte nič bez jasného účelu.



## F06 — Vykonajte sústredenú komunikáciu

V tomto bode sponzor pošle správu všetkým v organizácii, ktorou im oznámi uzavretie projektu a poďakuje všetkým členom tímu.

### Účel

Táto riadiaca aktivita má dva účely:

- Prejaviť uznanie členom tímu, čo ich povzbudí do budúcich projektov.
- Pomáha všetkým udržať si prehľad o projektoch, na ktorých sa v organizácii pracuje a zladit' sa s cieľmi.

### Časté pasce

Udržujte správu krátku a jasnú. Ak bol projekt zrušený alebo neúspešný, zabezpečte, aby vaša správa bola pozitívna a povzbudila ľudí tešiť sa na lepšie projekty v budúcnosti.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP3: Vždy buďte proaktívni.](#)
- [NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

# G — Poprojektový manažment

Riadiace aktivity v tejto skupine bežia po uzavretí projektu 1 až 5 rokov na overovanie prínosov projektu a vytváranie nápadov na ich zlepšenie. Tento cyklus sa opakuje každých 6 mesiacov alebo s inou frekvenciou, ktorá zodpovedá prostrediu.

Zoznam riadiacich aktivít

G01 — Vyhodnocujte prínosy

G02 — Generujte nové nápady

G03 — Vykonaajte sústredenú komunikáciu

## G01 — Vyhodnocujte prínosy

Sponzor (alebo niekto v jeho mene) by mal stráviť pár hodín v každom poprojektovom cykle meraním prínosov dosiahnutých projektom.

Popri **očakávaných prínosoch** by mal sponzor aktívne vyhľadávať aj **neočakávané prínosy**, **potenciálne prínosy** a **negatívne prínosy**.

### Účel

Prínosy projektu by sme mali vyhodnocovať z týchto dôvodov:

- Je to pripomienka pre sponzorov a iných stakeholderov, že projekty sa robia kvôli generovaniu prínosov.
- Pomáha nám to pochopiť naše prostredie a stať sa realistickejšími v budúcich projektoch.
- Pomáha nám to nájsť spôsoby, ako zvyšovať prínosy (G02).

### Časté pasce

Môžete sa vyhnúť niektorým z najčastejších issues tým, že zvažíte nasledovné:

- Sponzor môže nechať vyhodnocovať prínosy niekoho iného, ale sponzor by mal nad nimi mať úplný dohľad a považovať túto aktivitu za dôležitú riadiacu aktivitu, ktorá patrí vyšším úrovňam riadenia.
- Vágny, kvetnatý popis prínosov nemá zmysel. Výsledok môže byť rámcový a pravdepodobnostný, ale musí ostať zmysluplný a vhodný na použitie v G02.
- Pamätajte, že prínosy nie sú obmedzené na peňažné, ale mali by sme brať do úvahy aj iné prínosy ako reputácia, podiel na trhu, príležitosti a získané znalosti.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- NUP3: Vždy buďte proaktívni.
- NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.

## G02 — Generujte nové nápady

Po vyhodnotení prínosov (G01), by sponzor mal overiť, či vidí nejaké spôsoby ich zvýšenia. Výsledkom môžu byť malé aktivity priradené prevádzkovým tímom alebo veľké zmeny, ktoré sa v budúcnosti stanú novými projektami.

### Účel

Hlavná práca na projekte je hotová a zaslúžite si mať z nej prínosy. Avšak niektoré potenciálne prínosy nebudú dosiahnuté automaticky, pokiaľ nevykonáte ďalšie ad hoc akcie po uzávierke projektu. Túto príležitosť nechceme zmeškať.

Na druhej strane vyhodnocovanie prínosov minulých projektov je výborným zdrojom nápadov pre budúce projekty a je najlepšie robiť ho štrukturovaným spôsobom.

### Časté pasce

Zvážte nasledovné, aby ste sa vyhli niektorým z najčastejších problémov v tejto oblasti:

- Vyhnite sa nevykonateľným vyjadreniam, miesto toho sa sústreďte na navrhovanie skutočných riešení, ktoré je možné implementovať a vyhodnocovať.
- Nemusíte robiť túto riadiacu aktivitu sami – pozvite iných ľudí, aby sa k vám pridali a rozhodnite spolu.
- Neobmedzujte sa na vyhodnocovanie prínosov každého projektu samostatne a izolovane – niekedy funguje najlepšie, keď sa zídete s inými ľuďmi zodpovednými za iné projekty a vyhodnotíte prínosy viacerých projektov spoločne. Len dajte pozor, aby boli takým či onakým spôsobom vyhodnotené prínosy každého projektu, za ktorý ste zodpovední.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- [NUP3: Vždy buďte proaktívni.](#)
- [NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.](#)

## G03 — Vykonaňte sústredenú komunikáciu

Pošlite krátku správu, ktorou oznámite prínosy dosiahnuté vďaka projektu a plány na ich zlepšenie. Túto informáciu môžete zdieľať s malou skupinou oprávnených osôb v organizácii (napr. manažérmi a riaditeľmi) alebo so všetkými. Preferované je zdieľať ju so všetkými.

### Účel

Toto je neustále pripomínanie príjemcom, že projekty sa robia kvôli ich prínosom a že to musia brať do úvahy vo svojich súčasných aj budúcich projektoch.

### Časté pasce

Zvážiť nasledovné vám môže pomôcť vyhnúť sa najčastejším problémom:

- Nepovažujte všetko za dôverné, ale zdieľajte informácie s celou organizáciou, keď to je možné.
- Udržujte správu krátku a jasnú.
- Ak ste zodpovední za niekoľko malých projektov, môžete ich správy skombinovať do jednej, ale zabezpečte, aby boli pokryté všetky projekty.

### Princípy

V rámci tejto riadiacej aktivity zohrávajú dôležitú rolu nasledovné princípy:

- NUP3: Vždy buďte proaktívni.
- NUP4: Pamätajte, že reťaz je len taká silná ako jej najslabší článok.
- NUP5: Nerobte nič bez jasného účelu.