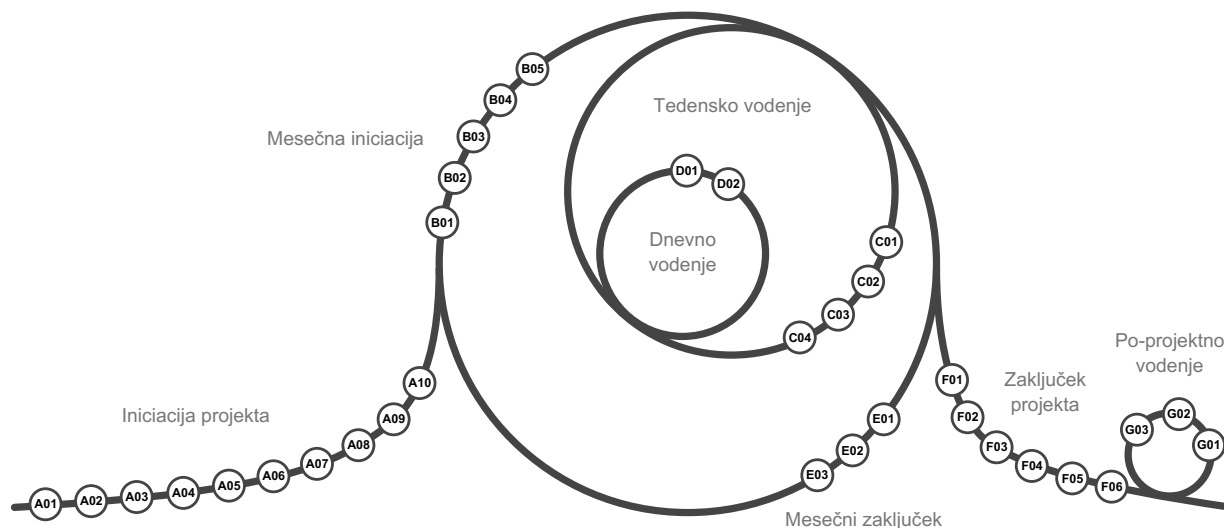


# P3.express

Minimalističen sistem projektnega vodenja



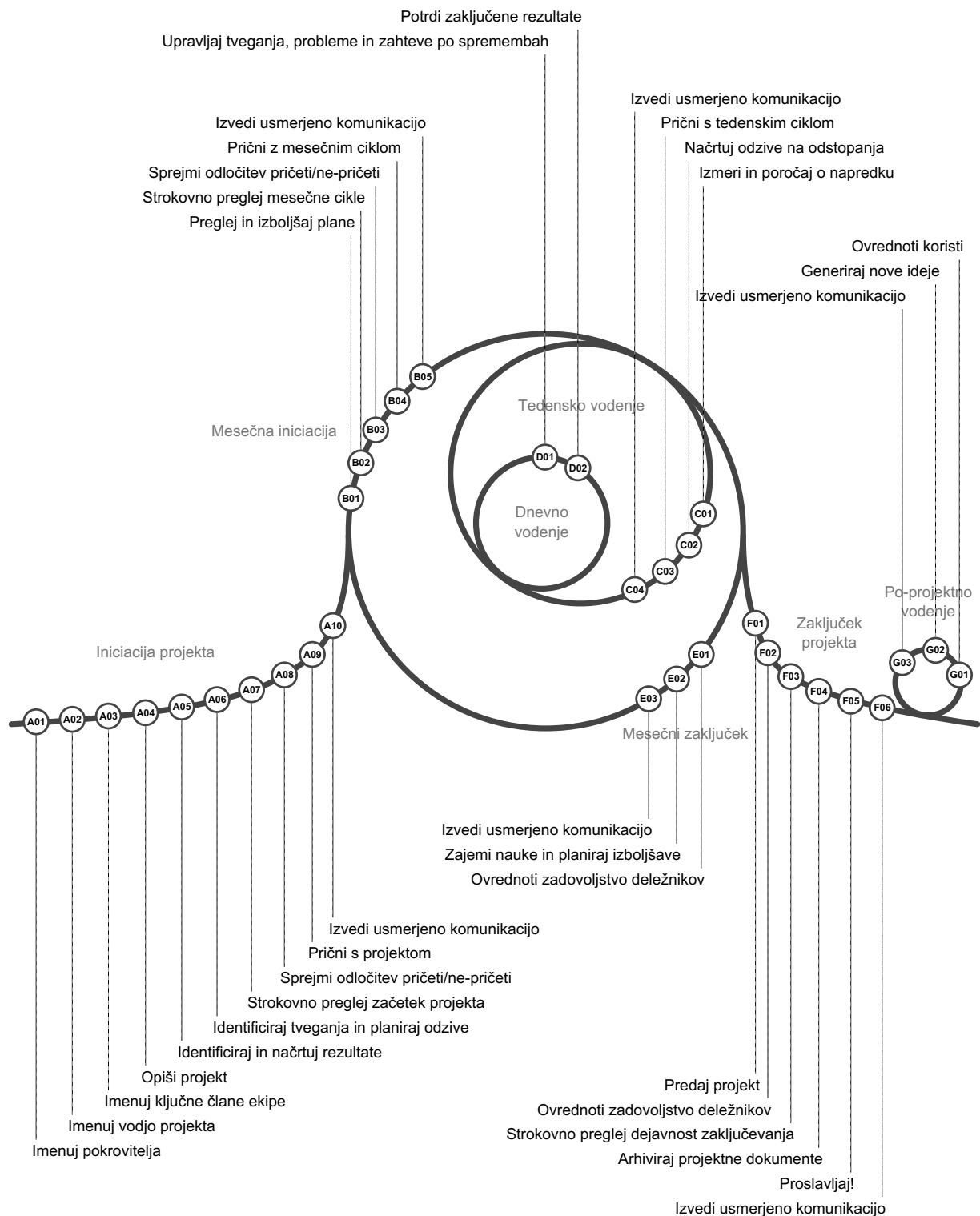
To je prenosljiva verzija spletnega priročnika ([P3.express/sl/manual/v2/](https://p3.express/sl/manual/v2/)), generirana na 2024-04-12. Za novejšje verzije prosim preveri spletno stran.

Ta priročnik je lahko prosto uporabljen in deljen z mednarodno licenco Creative Commons Attribution 4.0.

Prevedel [Filip Baumgartner](#)

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





# Seznam aktivnosti upravljanja

## Iniciacija projekta

- A01 — Imenuj pokrovitelja
- A02 — Imenuj vodjo projekta
- A03 — Imenuj ključne člane ekipe
- A04 — Opiši projekt
- A05 — Identificiraj in načrtuj rezultate
- A06 — Identificiraj tveganja in planiraj odzive
- A07 — Strokovno preglej začetek projekta
- A08 — Sprejmi odločitev pričeti/ne-pričeti
- A09 — Prični s projektom
- A10 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

## Mesečna iniciacija

- B01 — Preglej in izboljšaj plane
- B02 — Strokovno preglej mesečne cikle
- B03 — Sprejmi odločitev pričeti/ne-pričeti
- B04 — Prični z mesečnim ciklom
- B05 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

## Tedensko vodenje

- C01 — Izmeri in poročaj o napredku
- C02 — Načrtuj odzive na odstopanja
- C03 — Prični s tedenskim ciklom
- C04 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

## Dnevno vodenje

- D01 — Upravljaj tveganja, probleme in zahteve po spremembah
- D02 — Potrdi zaključene rezultate

## Mesečni zaključek

- E01 — Ovrednoti zadovoljstvo deležnikov
- E02 — Zajemi nauke in planiraj izboljšave
- E03 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

## Zaključek projekta

- F01 — Predaj projekt
- F02 — Ovrednoti zadovoljstvo deležnikov
- F03 — Strokovno preglej dejavnost zaključevanja
- F04 — Arhiviraj projektne dokumente
- F05 — Proslavljaj!
- F06 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

## Po-projektno vodenje

- G01 — Ovrednoti koristi
- G02 — Generiraj nove ideje
- G03 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

# Uvod

P3.express uporablja enostaven proces, prikazan v zgornjem diagramu. Sestavljen je iz 33 aktivnosti vodenja in 7 skupin. Klikni na poljubno aktivnost v diagramu, da odpreš njen opis, ali pa preprosto začni s prvo aktivnostjo [A01](#).

## Načela

Delo v P3.express projektu naj sledi [skoraj univerzalnim načelom projektov \(NUPP\)](#). P3.express je tudi usklajen z NUPP.

## Organizacija

Za aktivnosti vodenja projekta je zadolžena **vodstvena ekipa**, ki jo v odvisnosti od velikosti in kompleksnosti projekta sestavlja eden ali več članov ekipe. Ekipo vodi **vodja projekta**, ki je zadolžen za aktivnosti vodenja projekta. Ta oseba poroča tako zunanjemu **vodji strank projekta** (v kolikor je ta določen), kot tudi notranjemu **pokrovitelju**. Slednji je nadrejeni, odgovoren za končni rezultat projekta, financiranje, zagotavljanje virov, itd.

V projekt je vključena ena ali več **proizvodnih ekip**. Vsaka notranja proizvodna ekipa (s člani ekipe iz lastne organizacije) je vodena s strani **vodje ekipe**, ki poroča funkcijskemu vodji (v kolikor je ta določen) in vodji projekta. Vsaka zunanja proizvodna ekipa (dobavitelji) pa je vodena s strani **vodje dobaviteljev projekta**, ki poroča notranjim vodjem in vodji projekta.

## Dokumenti

V P3.express so definirani sledeči dokumenti:

- Razlaga projekta ([predloga](#))
- Mapa rezultatov
- Register nadaljevalnih ukrepov ([predloga](#))
- Zdravstveni register ([predloga](#))

Predloge so lahko uporabljene v izvorni obliki ali kot smernice za izvedbo personaliziranih oblik.

Pomembno je, da se vzpostavi osrednji prostor za shranjevanje dokumentov, kateri naj omogoča redno varnostno kopiranje, oddaljen dostop, avtentikacijo in avtorizacijo. V kolikor organizacija ne uporablja take platforme, lahko uporabiš eno od sledečih prosto dostopnih rešitev, ki so osredotočene na zasebnost:

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

V kolikor ekipa ni lokacijsko združena, bo potrebovala tudi platformo za komuniciranje. Sledeče so nekatere izmed prosto dostopnih možnosti, osredotočenih na zasebnost:

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

Prav tako je pomembno v register nadaljevalnih ukrepov nemudoma zajeti tveganja, probleme in zahteve po spremembah. S tem v mislih je potrebno vzpostaviti sistem, ki bo zagotavljal čim bolj enostaven dostop do registra, med drugim tudi dostop z mobilnega telefona. V kolikor to ni mogoče, uporabi osebni dnevnik

za takojšnje zabeleženje in tveganja naknadno prenesi v register. Sledeče so nekatere izmed prosto dostopnih aplikacij za zabeleženje, osredotočenih na zasebnost, ki jih lahko uporabiš kot primer:

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

## Prilagajanje

Za zagotavljanje boljšega ujemanja z okoljem, lahko prav tako spreminjaš P3.express. Pri tem pa bodi previden, da ne poškoduješ notranje konsistentnosti in enostavnosti tvojega sistema. Ponavadi je bolje začeti z originalno obliko P3.express-a in ga postopoma prilagajati glede na tvoje potrebe.

V planu imamo pripraviti različne **teme** za P3.express, od katerih bo vsaka prilagoditev osnovnega sistema P3.express, namenjena določeni vrsti projekta. Zaenkrat so planirane:

- P3.express za gradbene projekte
- P3.express za razvoj IT
- P3.express za projekte Evropske unije
- P3.express za univerzitetne projekte
- P3.express za filmske projekte

Vsaka tema bo razvita s strani vsaj treh strokovnjakov iz posameznega področja in enega ali več pomočnikov iz jedrne P3.express razvojne ekipe. V kolikor bi se rad pridružil delovnim skupinam ali pa imaš idejo za dodatne teme, nas kontaktiraj na [info@omimo.org](mailto:info@omimo.org).

## Perspektiva

Če na projektu ni zunanjih strank ali dobaviteljev, bo imel projekt le eno perspektivo; v nasprotnem primeru bo imela vsaka v projekt vključena organizacija svojo. Vse v P3.express-u naj bo gledano s **tvoje perspektive**; npr. ko v dokumentu razlaga projekta razlagaš smisel projekta, opiši lastne razloge in ne tiste od zunanjih strank. P3.express ni enoten sistem, ki bo uporabljen s strani vsake stranke na projektu, temveč sistem za vodenje projekta znotraj tvojih mej.

Poleg dokumentov naj bo perspektiva upoštevana tudi pri določanju vlog. Morda si iz svoje perspektive ti “vodja projekta”, vendar boš s strani strank obravnavan kot “vodja dobaviteljev” in iz strani dobaviteljev kot “vodja strank” projekta.

## Zgodovina

[Prvotna verzija P3.express-a](#) je bila objavljena junija 2016, čemur sta sledila dva manjša popravka v letih 2018 in 2020. Osnutek druge verzije je bil, z namenom zbiranja komentarjev javnosti, objavljen marca 2021, medtem ko je bila končna oblika objavljena maja 2021.

# A — Inicijacija projekta

Vodstvene aktivnosti v tej skupini so izvedene na začetku projekta, z namenom priprave okolja in ustvarjanja glavnega plana. Na koncu te skupine aktivnosti bo sprejeta odločitev o nadaljevanju projekta.

Seznam aktivnosti upravljanja

- A01 — Imenuj pokrovitelja
- A02 — Imenuj vodjo projekta
- A03 — Imenuj ključne člane ekipe
- A04 — Opiši projekt
- A05 — Identificiraj in načrtuj rezultate
- A06 — Identificiraj tveganja in planiraj odzive
- A07 — Strokovno preglej začetek projekta
- A08 — Sprejmi odločitev pričeti/ne-pričeti
- A09 — Prični s projektom
- A10 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

## A01 — Imenuj pokrovitelja

Prva vodstvena naloga organizacije je imenovanje glavnega vodje (preferirano je, da je član upravnega odbora) z nalogo **pokrovitelja**. Pokrovitelj je najvišja vloga na projektu. Pokrovitelju poroča **vodja projekta**.

Pokrovitelj je:

- odgovoren za upravičenost projekta in dosežen rezultat,
- odgovoren za sprejemanje ključnih odločitev in
- odgovoren za ustrezno financiranje projekta in zagotavljanje virov.

### Namen

Pokroviteljeva vloga je obvezna ker:

- morajo biti vodje projektov osredotočeni na dnevno delo in sprotne rezultate projekta, kar jim ne pušča dovolj časa in mentalne energije za upravljanje s ključnimi vidiki projekta;
- lahko se zgodi, da vodje projektov nimajo zadostne organizacijske moči, da bi zagotovili vire za projekt. Ali pa nimajo zadostnih strateških informacij, da bi zagotovili složnost z ostalimi organizacijskimi cilji.

### Pogoste pasti

Pri izbiri pokrovitelja naj bo upoštevano sledeče:

- Pokroviteljem ni potrebno nameniti veliko časa projektu, kljub temu pa morajo biti vanj vključeni in zagotoviti ustrezno časovno udeležbo.
- Pokrovitelj mora imeti občutek lastništva nad projektom in ga na temu ustrezen zaščititi, kljub temu pa ne sme odlašati z ukinitvijo projekta v kolikor ta ne bi bil več upravičen.
- V kolikor je mogoče, je za različne projekte smiselno imeti različne pokrovitelje, saj vse konstante sčasoma zbledijo in izgubijo njihov pomen.
- Pokrovitelj in vodja projekta projekta morata biti dve različni osebi (razen v primeru eno-osebnega projekta), saj bo v nasprotnem primeru pozornost pokrovitelja motena s strani jasnih nalog projektnega vodenja in bo pozabil na relativno abstraktne naloge pokroviteljstva.
- Projektni vodje in pokrovitelji naj se ne ukvarjajo z mikroupravljanjem.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP2: Varčuj in optimiziraj porabo energije in virov.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## A02 — Imenuj vodjo projekta

V tem delu se pokrovitelj o projektu pogovori s potencialnimi **vodji projekta** in izbere najustrežnejšega. Pri tem je pomembno imeti vodjo projekta, ki verjame v namene in cilje projekta.

V primeru notranjih projektov (brez zunanjih strank), naj bo vodja projekta raje kot iz tehničnega dela, izbran iz poslovnega oziroma vodstvenega dela organizacije. Vodje iz tehničnega dela so v P3.express-u **vodje ekip**.

Poleg realizacije ciljev in namenov projekta, je odgovornost vodje projekta tudi zdravje in varnost projektne ekipe ter zagotavljanje prijetnega delovnega okolja, v katerem lahko člani ekipe karierno napredujejo.

### Namen

Čeprav je v primeru majhnih ekip možno imeti razpršen sistem projektnega vodenja, je za večino projektov centralna koordinacija bolj praktična in učinkovita. Pri tem je vodja projekta glava centraliziranega koordinacijskega sistema. Na ta način tehnični eksperti ne bodo moteni z nalogami vodenja in lahko ostanejo osredotočeni na tehnične aspekte projekta.

### Pogoste pasti

Upoštevaj sledeče, da se izogneš nekaterim izmed najbolj pogostih problemov pri imenovanju vodje projekta:

- Vodje projektov naj se ne smatrajo za šefa članov ekipe, temveč za njihovega pomočnika, svetovalca, koordinatorja in reševalca problemov.
- Vodje projektov in pokrovitelji naj se ne ukvarjajo z mikroupravljanja.
- Pogosto se za vodjo projekta imenuje glavnega tehničnega eksperta za dotično področje, kar pa ni dobra ideja. Vodenje projekta je vodstvena pozicija in ne tehnična, zato to mesto potrebuje osebo z vodstvenimi sposobnostmi in znanjem. Postati vodja projekta ni napredovanje v karieri tehničnega eksperta, temveč njena zamenjava.
- Vodje projektov naj ne bodo vključeni v tehničnih aspektih projekta, saj to za njih predstavlja distrakcijo. Za to področje so zadolženi tehnični eksperti.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP2: Varčuj in optimiziraj porabo energije in virov.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)



## A03 — Imenuj ključne člane ekipe

Na tej točki začne vodja projekta formirati projektno ekipo. Čeprav projekt še ni potrjen in se njegova izvedba še ni pričela, so za dokončanje aktivnosti začetka projekta potrebni ključni člani ekipe. Imenovanje teh ni začasno, saj se pričakuje, da bodo iste osebe ostale ključni člani ekipe tudi po začetku izvedbe projekta.

Ponavadi so na tej točki potrebni naslednji člani ekipe:

- Vodstveni člani ekipe
- Vodje ekip (za notranje izvedbene ekipe)
- Vodje dobave projekta (za zunanje izvedbene ekipe)
- Posamezni člani ekip tehnične proizvodnje

### Namen

Eden od namenov aktivnosti začetka projekta je ovrednotiti upravičenost projekta, kar bo kasneje uporabljeno pri odločitvi o smiselnosti investicije v projekt. Ta odločitev bazira na glavnem planu, dobro planiranje pa zahteva sodelovanje širokega nabora ekspertov. V primeru slabe izvedbe se lahko zgodi, da bodo dobri projekti zavrnjeni in slabi potrjeni.

### Pogoste pasti

Nekateri smatrajo delo na projektu, ki še nima zagotovljene izvedbe, za potratno časa. Zato mora vodja projekta poskrbeti za razumevanje vseh, da je to pomembna investicija za organizacijo, saj ji zagotavlja možnost izbire najboljših projektov. Tudi če bi se na koncu odločili da se projekt ne izvede, trud ne bi bil zaman. S tem se namreč prepreči, da bi organizacija investirala sredstva v neupravičen projekt.

Pri imenovanju obstoječih ljudi na projekt ali zaposlovanju novih, ima glavno besedo sistem organizacijskega upravljanja. Pri tem je naloga pokrovitelja, da zagotovi ustrezen vpliv vodje projekta pri tej izbiri.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP2: Varčuj in optimiziraj porabo energije in virov.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## A04 — Opiši projekt

Izvedi delavnice, na katerih zberi informacije in pripravi **razlago projekta**. Ta naj vsebuje naslednje informacije:

- namen in pričakovane koristi,
- pričakovane stroške in trajanje,
- zahteve in pričakovanja glede kakovosti,
- kakovostno razlago elementov, ki so del projekta in elementov, ki niso in
- seznam deležnikov.

Ker nekatere v razlagi projekta zahtevane informacije na tej točki še ne obstajajo, se osredotoči le na obstoječe in preostale dodaj kasneje. Ta dokument bo namreč tekom projekta še večkrat pregledan in popravljen.

V kolikor je bil predhodno že izpeljan podoben projekt, poskusi informacije pridobiti iz njegovega arhiva, da pripraviš čim bolj realistično razlago.

[Predloga razlage projekta](#)

### Namen

Dokument razlage projekta pomaga ostati usklajen s ključnimi cilji projekta tekom njegove izvedbe. Prav tako omogoča novim članom ekipe, višje pozicioniranim vodjem in ostalim deležnikom zunaj ekipe, da bolje razumejo bistvo projekta.

### Pogoste pasti

Optimalen nivo detajlov in preciznosti tega dokumenta je ponavadi nižji od predvidevanj izdelovalcev. Poskrbi da ustvariš dokument, ki služi svojemu namenu in ne zagotavlja le izpolnjevanja vnaprej zamišljene ustreznosti vodenja projekta.

Razlage naj bodo kratke in jedernate. Izogibaj se tipičnim korporativnim stavkom, ki ne sporočajo nobenega pravega pomena.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP2: Varčuj in optimiziraj porabo energije in virov.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)
- [NUP6: Uporabljaljaj ponavljajoče se elemente.](#)

## A05 — Identificiraj in načrtuj rezultate

Izvedi delavnice na katerih ustvari hierarhično razčlenitev gradnikov produkta, t.i. rezultate. Ko je potrebno, rezultatom dodaj kratko razlago njihovega obsega, kvalitete ali drugih pomembnih dejavnikov. Shrani te informacije v **zemljevid rezultatov**, ki ima lahko kakršnokoli obliko, npr. obliko miselnega vzorca.

Zemljevid rezultatov je lahko nadgrajen z vključitvijo odvisnosti med posameznimi gradniki. Ko odvisnosti obstajajo, so lahko elementi planirani glede na njihove odvisnosti in pričakovano trajanje. Ko pa odvisnosti ne obstajajo, pa so lahko elementi prioritizirani glede na ustrezen set kriterijev in izbrani za izvedbo glede na prioritete in improvizacijo namesto glede na urnik. Za večino projektov je koristno uporabiti pristop baziran na odvisnosti za višje nivoje in pristop baziran na prioriteti za nižje nivoje.

V kolikor je bil predhodno že izpeljan podoben projekt, poskusi uporabiti informacije z njegovega arhiva, da zagotoviš čim boljši zemljevid rezultatov.

Skladno z razvojem zemljevida rezultatov, obstaja možnost, da boš moral popraviti tudi razlago projekta.

[Predloga razlage projekta](#)

### Namen

Čeprav je razlaga projekta ključna in vedno zahteva skladnost s projektom, je hkrati abstraktna in težka za uporabo pri dnevnem delu. Ta razkorak premešča zemljevid rezultatov, saj predstavlja relativno konkreten vir pojasnevanja obsega projekta. Prav tako je osnova za razpored projekta, ki nam pomaga pri odločitvi za naslednji korak in pri merjenju napredka.

### Pogoste pasti

Pogosto izdelovalci zemljevida rezultatov razmišljajo o "delu" namesto o "rezultatih". Na delavnicah izdelave zemljevida rezultatov moraš zato poskrbeti, da so prisotni osredotočeni na rezultate, neodvisne od pripadajočega dela. To zagotoviš z uporabo samostalnikov namesto glagolov pri poimenovanju rezultatov. Včasih pomaga tudi miselni vzorec, saj vizualizira hierarhijo gradnikov.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP2: Varčuj in optimiziraj porabo energije in virov.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)
- [NUP6: Uporabljaljaj ponavljajoče se elemente.](#)

## A06 — Identificiraj tveganja in planiraj odzive

Izvedi delavnice s ključnimi člani ekipe, z namenom identifikacije tveganj in planiranja odzivov na njih. Informacije shrani v **register nadaljevalnih ukrepov**.

Glede na identificirana tveganja in planirane odzive obstaja možnost, da boš moral popraviti **razlago projekta** in **zemljevid rezultatov**.

V kolikor je bil predhodno že izpeljan podoben projekt, preveri ali se lahko iz njegovega arhiva naučiš več o tveganjih povezanih s tvojim projektom.

[Predloga registra nadaljevalnih ukrepov](#)

[Predloga razlage projekta](#)

### Namen

Glavni namen identificiranja tveganj je planiranje proaktivnega odziva na njih. Veliko lažje in ceneje je namreč kontrolirati tveganja pred njihovim udejanjenjem kot po njem.

### Pogoste pasti

Sledeče ti lahko pomaga pri izogibanju pogostih pasti povezanih z upravljanjem s tveganji:

- Splošnih, nejasnih stvari ne beleži med tveganji.
- Splošnih, nejasnih stvari ne beleži med odzivi na tveganja – načrtuj le aktivne odzive, ki so lahko implementirani in ovrednoteni.
- Potencialnih vplivov negotovih dogodkov ne beleži med tveganji – negotovi dogodki sami so namreč tisti, ki jih moramo ovrednotiti in slednji so tiso čemur rečemo tveganja.
- Določi paznika, odgovornega za nadaljevalne ukrepe pri posameznem tveganju. Te odgovornosti je najbolje razdeliti med člane ekipe in ne prepustiti vse eni osebi.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP2: Varčuj in optimiziraj porabo energije in virov.](#)
- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)
- [NUP6: Uporabljaljaj ponavljajoče se elemente.](#)

## A07 — Strokovno preglej začetek projekta

Na tej točki je dejavnost iniciacije projekta skoraj končana, zato je čas da prosiš drugega vodjo projekta iz tvoje organizacije, da ti pomaga strokovno pregledati tvoje vodstvene aktivnosti. Rezultat dodaj v **zdravstveni register**.

V primeru da je dosežen rezultat prenizek, boš moral nameniti več časa na preteklih vodstvenih aktivnostih preden nadaljuješ na naslednje. Še bolj pomembno pa je, da odkriješ vzrok za nizek rezultat in preprečiš njihovo ponovitev v prihodnosti.

[Predloga zdravstvenega registra](#)

### Namen

Glavni namen je, da se ustaviš in preveriš ali so tvoje vodstvene aktivnosti ustrezne. Pri tem je koristno imeti zunanjo osebo, da preveri tvoje delo, saj si sam lahko preveč vključen, da bi opazil določene probleme. Dodatno pa je to za ljudi, ki vodijo različne projekte v organizaciji, priložnost, da vidijo delo drugega in se tekom procesa še več naučijo.

### Pogoste pasti

Pogosto se pojavi tveganje, da bi oseba, ki pregleduje tvoje delo, v strahu, da bi lahko bilo vzeto osebno, odlašala z izpostavljanjem problemov. Zato je na tebi, da ustvariš odnose, ki bodo zagotavljali drugim prijetno počutje in odkritost.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP1: Rezultatu in resnici daj prednost pred pripadnostjo.](#)
- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## A08 — Sprejmi odločitev pričeti/ne-pričeti

Na tej točki pošlje vodja projekta projektne dokumente pokrovitelju, ki sprejme odločitev ali pričeti ali ne pričeti s projektom. Da lahko sprejme to odločitev se pokrovitelj po potrebi posvetuje z ostalimi odločevalci v organizaciji, kot na primer tistimi, ki so odgovorni za upravljanje s portfeljem – odgovornost načina sprejema odločitve pa odpade na pokrovitelja in ne na vodjo projekta.

V kolikor imate zunanjo stranko in se odzivite na zahtevo po predlogu, morate poleg notranje odločitve v zvezi z začetkom projekta, poslati tudi predlog stranki in počakati, da izbere svojega dobavitelja ter poda svojo zadnjo odločitev. Ta aktivnost vodenja je zaključena s podpisom pogodbe oziroma z drugim legalno zavezujočim načinom.

V kolikor boste imeli zunanje dobavitelje, od katerih so nekateri izbrani v [A05](#), si bi morda želeli z nekaterimi od njih na tej točki podpisati pogodbo. Po potrebi se lahko kasneje izbere dodatne zunanje dobavitelje in z njimi podpiše pogodbo.

### Namen

Medtem ko imajo projekti z zunanjimi strankami vedno jasno pričeti/ne-pričeti odločitev, notranji projekti občasno na posedujejo tega koraka in se enostavno pojavijo brez jasne odločitve. Pomembno je imeti jasno začrtan začetek projekta in ustrezne pogodbe ter predanost pred nadaljevanjem.

Po drugi strani pa nekatera podjetja dokler imajo na razpolago vire, preprosto investirajo v katerikoli projekt. Ta vodstvena aktivnost je na koncu verige aktivnosti, ki imajo namen, da je odločitev o pričetku projekta razumna in sprejeta na podlagi opravičljivih dejavnikov.

### Pogoste pasti

Vsaka organizacija, ki se ukvarja s projekti, mora imeti sistem upravljanja s portfeljem, ki ovrednoti in izbere projekte na razumen način, v skladu s strategijo organizacije. Mnogi problemi povezani s sistemom vodenja projekta imajo vzrok v upravljanju portfelja, kot npr. v primeru izvajanja prevelikega števila projektov sočasno.

Poskrbi da vsi razumejo, da odločitev o ne-pričetku ne pomeni neuspeha, temveč je znak uspešnega sistema, ki razume kaj ni koristno za organizacijo. To pa ne bi bilo možno brez vloženega truda ključnih čalnov ekipe v fazi iniciacije projekta.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## A09 — Prični s projektom

V kolikor je bil projekt sprejet v [A08](#), je prišel čas, da se stranke in dobavitelji srečajo in pričnejo s projektom na uvodnem dogodku.

Optimalno je, da se za uvodni dogodek nameni cel dan in se ga izvede izven organizacije. Vodja projekta naj skupaj s preostalimi člani vodstvene ekipe (v kolikor te obstajajo) dopolnijo dogodek in zagotovijo prijetno izkušnjo za vse.

### Namen

Glavni nameni tega srečanja so:

- Narediti projekt uraden
- Zagotoviti spoznanje in mreženje med notranjimi in zunanjimi deležniki
- Skomunicirati osnovne informacije o projektu

### Pogoste pasti

Poskrbi da uvodni dogodek ni dolgočasno srečanje, katerega edini namen je iti skozi podrobnosti projekta, temveč je prijetna izkušnja z namenom grajenja ekipe.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP4](#): Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.
- [NUP5](#): Ničesar ne naredi brez jasnega namena.

## A10 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

Obesi obvestilo v organizaciji, s katerim ostale obvestiš o pričetku projekta (ali ekvivalentno v primeru virtualnih ekip) in vsem pošlji mail s pojasnilom o vzrokih zakaj se je organizacija odločila za izvedbo projekta in o njegovih koristih.

### Namen

V mnogih organizacijah se projekti začnejo in končajo brez jasne indikacije. Pri tem mnogi zaposleni (in celo vodje) ne poznajo obsega projektov, ki se jih izvaja v organizaciji. Zaradi tega so vsi osredotočeni le na lastne specialne aktivnosti, pri tem pa nimajo občutka o projektu kot celoti. Zato se niso sposobni povezati s cilji projekta in ustrezno sodelovati z vsemi ostalimi. Usmerjena komunikacija z ustvarjanjem predanosti in spodbujanjem sodelovanja pomeni priložnost, da se izognemo nekaterim od omenjenih problemov.

### Pogoste pasti

Najbolje se lahko izkažeš le v primeru, da si navdušen nad projektom. Ko si, boš to navdušenje kazal v svoji komunikaciji in s tem ustvarjal podobne občutke v ostalih. Izogibaj se monotoni in dolgočasni komunikaciji.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- NUP3: Vedno bodi proaktiven.
- NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.
- NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.



## B — Mesečna iniciacija

Vodstvene aktivnosti v tej skupini so izvedene na začetku vsakega meseca. Njihov namen je, da nas pripravijo na nov mesečni cikel in preverijo ali je pravilna odločitev, da se nadaljuje s projektom.

Seznam aktivnosti upravljanja

- B01 — Preglej in izboljšaj plane
- B02 — Strokovno preglej mesečne cikle
- B03 — Sprejmi odločitev pričeti/ne-pričeti
- B04 — Prični z mesečnim ciklom
- B05 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

## B01 — Preglej in izboljšaj plane

Izvedi delavnice z namenom pregleda glavnih aspektov celotnih planov, dodaj detajle in določi paznika rezultatov, ki pripadajo prihajajočem mesecu. Te prilagoditve vplivajo na **razlago projekta, zemljevid rezultatov in register nadaljevalnih ukrepov**.

V kolikor so bili predhodno izvedeni podobni projekti, uporabi podatke iz njihovega arhiva, da narediš plane bolj realistične.

[Predloga razlage projekta](#)

[Predloga nadaljevalnega registra](#)

### Namen

Plani, narejeni v začetni fazi projekta, so le okvirni in nezadovoljivi za implementacijo. Zato potrebujejo mesečno izboljšavo, ki se izvede v tej aktivnosti vodenja. V vsakem primeru pa morajo biti za sledenje realnosti neprestano kontrolirani.

### Pogoste pasti

V izogib najpogostejšim pastem v tej aktivnosti vodenja upoštevaj sledeče:

- Da bodo delavnice planiranja učinkovite uporabi dopolnitvene tehnike.
- Ne osredotoči se le na podrobnosti plana za prihodnji mesec, temveč poskrbi, da je sočasno dopolnjen tudi glavni plan.
- Plan naj ne bo preveč podroben – vključi le potrebno za zadovoljevanje praktičnih potreb.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP2: Varčuj in optimiziraj porabo energije in virov.](#)
- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)
- [NUP6: Uporabljaljaj ponavljajoče se elemente.](#)

## B02 — Strokovno preglej mesečne cikle

Prosi sodelavca, ki je strokovnjak v projektnem vodenju, da pregleda in oceni tvoje mesečne vodstvene aktivnosti. Rezultat zabeleži v **zdravstveni register**. V kolikor je dosežen rezultat prenizek, se vrni in ponovi določene aktivnosti pred nadaljevanjem.

[Predloga zdravstvenega registra](#)

### Namen

Glavni namen je, da se ustaviš in preveriš ali so tvoje vodstvene aktivnosti ustrezne. Pri tem je koristno imeti zunanjo osebo, da preveri tvoje delo, saj si sam lahko preveč vključen, da bi opazil določene probleme. Dodatno pa je to za ljudi, ki vodijo različne projekte v organizaciji, priložnost, da vidijo delo drugega in se tekom procesa še več naučijo.

### Pogoste pasti

Pogosto se pojavi tveganje, da bi oseba, ki pregleduje tvoje delo, v strahu, da bi lahko bilo vzeto osebno, odlašala z izpostavljanjem problemov. Zato je na tebi, da ustvariš odnose, ki bodo zagotavljali drugim prijetno počutje in odkritost.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP1: Rezultatu in resnici daj prednost pred pripadnostjo.](#)
- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## B03 — Sprejmi odločitev pričeti/ne-pričeti

Na tej točki mora pokrovitelj ponovno sprejeti odločitev o nadaljevanju s projektom, tokrat na podlagi novih revidiranih načrtov. Odločitev lahko sprejme sam ali pa jo uskladi z ostalimi, kot na primer ekipo zadolženo za upravljanje s portfeljem.

V kolikor je sprejeta odločitev o prekinitvi projekta, se izvedejo aktivnosti zaključka projekta, pokrovitelj pa se odloči ali se prične s po-projektnim ciklom.

### Namen

Cilj aktivnosti je, da se prepričamo o upravičenosti nadaljevanja s projektom in spomnimo ostale o cilju projekta, ki je večji kot samo vsota posameznih specialnih aktivnosti.

### Pogoste pasti

Pokrovitelj mora to vodstveno aktivnost vzeti resno in ne le avtomatično potrditi nadaljevanja brez podrobnejšega pregleda. Za vse je pomembno, da se zavedajo, da je prekinitev projekta znak dobrega projektnege vodenja.

Včasih se lahko zgodi, da je nadaljevanje s posameznim projektom upravičeno, ko nanj gledamo izolirano. Upravičenost pa izgine, ko ga obravnavamo v sklopu ostalih potencialnih projektov. Zato je pomemben celosten pogled, ko se odločamo o upravičenosti nadaljevanja s projektom. To je najbolje storjeno znotraj posameznega sistema vodenja portfelja, ki nadzoruje vse projekte znotraj organizacije.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## B04 — Prični z mesečnim ciklom

Ko dobiš potrditev v [B03](#), napoči čas za začetni sestanek mesečnega cikla.

### Namen

Ta vodstvena aktivnost ima dva namena:

- krepitev ekipnega duha (“team-building”) in
- informiranje deležnikov o planu za prihajajoči mesec.

### Pogoste pasti

Naj začetek ne vključuje le dolgočasne, suhoparne govore in pregled prihajajočega meseca. Namesto tega raje ustvari vsem prijetno izkušnjo, saj je glavni namen tega srečanja kreiranje ekipnega duha. Zberi celotno ekipo (vključno z zunanjimi deležniki, ko je to mogoče) in pojdite na pohod, priredite piknik, itd. Dogodek pa ustrezno dopolnite, da zagotovite zadovoljevanje dveh glavnih namenov.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP4](#): Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.
- [NUP5](#): Ničesar ne naredi brez jasnega namena.

## **B05 — Izvedi usmerjeno komunikacijo**

Pošlji vsem sporočilo in jim povej o dosežkih, pričakovanih v temu mesecu in z njimi povezanimi tveganji. Pri tem je pomembno, da se vsi zavedajo svoje vloge v skupnih dosežkih projekta.

### **Namen**

Glavni cilj je poskrbeti, da ljudje na projektu ostanejo usklajeni s skupnimi cilji in svojih prispevkov ne omejijo le na izolirane specialne aktivnosti.

### **Pogoste pasti**

Sporočilo naj bo kratko in jedrnato. Raje kot na načrtovane naloge se osredotoči na pričakovane dosežke.

### **Načela**

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- NUP3: Vedno bodi proaktiven.
- NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.
- NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.

## C — Tedensko vodenje

Vodstvene aktivnosti v tej skupini se izvedejo enkrat tedensko z namenom implementacije strukturiranih merjenj in kontrole.

Seznam aktivnosti upravljanja

C01 — Izmeri in poročaj o napredku

C02 — Načrtuj odzive na odstopanja

C03 — Prični s tedenskim ciklom

C04 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

## C01 — Izmeri in poročaj o napredku

Izmeri napredek projekta in ga primerjaj z zastavljenimi cilji. Pripravi realistične napovedi ciljev (npr. čas in stroški). Pripravi enega ali več poročil, v katerih se osredotoči na napovedi. Pošlji jih različnim deležnikom in se prepričaj, da so bila poročila sprejeta in razumljena.

Preveri listo deležnikov v **razlagi projekta**, da se prepričaš, da je vsak deležnik prejel ustrezno poročilo. V kolikor ugotoviš, da trenutna oblika poročila ni primerna za določenega deležnika, jo prilagodi ali oblikuj na novo. To informacijo dodaj spisu deležnikov.

### Namen

Glavni namen aktivnosti je ugotoviti stanje projekta v primerjavi z zastavljenimi cilji, kar bo uporabljeno za čimprejšnje odpravljanje odstopanj. Sekundarni namen je informirati relevantne deležnike o statusu projekta, kar ustvari zaupanje in potencial za nadaljnje sodelovanje.

### Pogoste pasti

V izogib najpogostejšim pastem te aktivnosti upoštevaj sledeče:

- Ne obremenjuj se s preveliko natančnostjo meritev – poišči optimalni nivo natančnosti in detajlov, ki bodo zadostili namenu.
- Bodi previden pri tem kaj meriš: meritve morajo raje kot npr. količino porabljenih virov, odsevati cilje projekta.
- Poročila naj bodo kratka, enostavna, jasna in osredotočena na učinkovito merjenje napredka. Poleg podrobnega poročila pošlji deležnikom tudi enostranski povzetek.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.
- NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.



## C02 — Načrtuj odzive na odstopanja

V kolikor si pri merjenju uspeha v C01 zaznal kakršnakoli odstopanja od zastavljenih ciljev, se jim posveti in poskusi priti nazaj na načrtano pot.

V zapletenih primerih izvedi delavnico in naj ti drugi pomagajo pri načrtovanju odziva na odstopanja. V kritičnih ali delikatnih primerih obvesti pokrovitelja in ga vprašaj za nasvet. Pri tem pa si prizadevaj za potrditev načrta za okrevanje.

V kolikor okrevanje od odstopanj ni mogoče, si prizadevaj za pridobitev potrditve revidiranih ciljev s strani sponzorja. Poskrbi da so nove informacije zabeležene v **razlagi projekta**.

V kolikor obstajajo razlogi za odstopanja, ki bi lahko povzročili podobne probleme tudi v prihodnje, jih kot tveganja zabeleži v **registru nadaljevalnih ukrepov** in načrtuj ustrezen odziv.

[Predloga razlage projekta](#)

[Predloga registra nadaljevalnih ukrepov](#)

### Namen

Za doseg ciljev projekta je potrebno čimprejšnje okrevanje od odstopanj, v nasprotnem primeru se lahko ta nakopičijo. Še bolj pomembno pa je, da v kolikor neuspešno poskušamo okrevati od odstopanj in pri tem vidimo zaskrbljujoč trend v projektu, prepoznamo, da glavni cilji projekta niso več dosegljivi z obstoječimi vmesnimi cilji. Zato moramo slednje pregledati in v kolikor ugotovimo, da projekt ni več upravičen za izvedbo, ga v izogib večjim izgubam v prihodnosti zaustavimo.

### Pogoste pasti

Zapomni si, da površinski, nejasni in iluzorni stavki kot na primer "od zdaj naprej moramo delati 15% hitreje" ne predstavljajo načrta za okrevanje. Slednji morajo biti realistični in vključevati dejanja, ki so izvedljiva in merljiva.

V kolikor stojiš pred izbiro med okrevanjem od odstopanja in rešitvijo temeljnih vzrokov za nastanek odstopanj, ki lahko povzročijo enake probleme v prihodnosti, se prioritetno posveti slednjim. V nasprotnem primeru boš neprestano gasil požar.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP2: Varčuj in optimiziraj porabo energije in virov.](#)
- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## C03 — Prični s tedenskim ciklom

V majhnih projektih zberi vse člane ekipe, pri velikih projektih pa zberi vodje ekip, vodje dobaviteljev projekta, člane vodstvene ekipe in po potrebi ostale ključne deležnike, ter pojdite skozi naslednje teme:

- Pregled obveznosti prihajajočega tedna.
- Pregled z njimi povezanih tveganj v prihajajočem tednu in obstoječih težav, ki se lahko podaljšajo v prihajajoči teden. Slednje zabeležite v **register nadaljevalnih ukrepov**.
- Spodbudi ekipe, da omejijo tekoče delo in probajo z njim zaključiti kolikor hitro je mogoče.

[Predloga registra nadaljevalnih ukrepov](#)

### Namen

Glavni namen je uskladiti vse sodelujoče in poskrbeti izoginitvi konfliktov med delom ekip in posameznikov.

### Pogoste pasti

Upoštevanje sledečih napotkov ti lahko pomaga pri izogibanju najpogostejših pasti v tej vodstveni aktivnosti:

- Srečanja ne uporabi za namen preverjanja napredka (to je storjeno v [C01](#)).
- Srečanja ne uporabi za namen oblikovanja odzivov na identificirane probleme in tveganja (to je storjeno v [D01](#)).
- Poskrbi da srečanje ni predolgo, pri čemer pa naj bo čas ustrezno razdeljen med posamezne teme.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP4](#): Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.
- [NUP5](#): Ničesar ne naredi brez jasnega namena.

## C04 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

Pošlji kratko sporočilo vsem sodelujočim na projektu in jih obvesti o nalogah, ki morajo biti izvedene v prihajajočem tednu in z njimi povezanimi tveganji. Dodaj tudi plan odzivov na tveganja.

### Namen

Namen je zagotoviti usklajenost vseh sodelujočih z glavnimi cilji projekta in poskrbeti, da ne pride do konfliktov med delom posameznikov, ekip in dobaviteljev.

### Pogoste pasti

Sporočilo naj bo enostavno in naj zajame bistvo, detajlom se izogni.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## D — Dnevno vodenje

Dejavnosti projektnega vodenja v tej skupini potekajo vsak dan.

Seznam aktivnosti upravljanja

D01 — Upravljaj tveganja, probleme in zahteve po spremembah

D02 — Potrdi zaključene rezultate

## D01 — Upravljalj tveganja, probleme in zahteve po spremembah

Tveganja, probleme in zahteve po spremembah bi morali upravljati proaktivno. Ko prepoznate spremembo, tveganje ali problem, ga takoj zapišite v **register nadaljevalnih ukrepov**. Nato dodelite svoje nadaljnje aktivnosti skrbniku (enemu od članov ekipe) in začnite načrtovati odzive. Nenehno morate biti v stiku s člani skupine in drugimi deležniki na projektu, da ugotovite tveganja in probleme.

Odgovor na tveganja in probleme lahko dobite tudi od drugih članov skupine ali celo zunanjih deležnikov na projektu. V zapletenih primerih lahko zberete celotno ekipo in za vse organizirate delavnico, na kateri bodo predlagali skupni odgovor ali odziv na tveganja in probleme z uporabo **modrosti množice**. V kritičnih primerih morate vključiti tudi sponzorja in poiskati njegovo odobritev za vaš načrt odziva.

[Predloga registra nadaljevalnih ukrepov](#)

### Namen

Glavni cilj je, da se na tveganja, težave in zahteve po spremembah odzovemo proaktivno, namesto da jih pustimo prostemu reševanju. To nam bo omogočilo nadzor in možnost najboljših rezultatov.

Zanašanje na spomin ali na nestrukturirane zapiske vzame preveč duševne energije, obenem pa se pojavlja tveganje, da se pozabi na nekatera tveganja ali probleme. Zato je najbolje imeti preprost register in samodisciplino za dokumentiranje tveganj ali problemov, takoj ko so zaznani.

Upravljanje vseh tveganj in problemov terja preveč časa in energije, zato morate dodeliti skrbnike. Poleg širjenja dela pomaga tudi pri usklajevanju vseh z istim ciljem.

### Pogoste nevarnosti

Če se želite izogniti nekaterim najpogostejšim težavam na tem področju, upoštevajte slednje:

- Ne dodajajte preveč podatkov o oceni v register za spremljanje sprememb.
- Če želite zagotoviti, da so vsi elementi pravilno zaključeni, lahko določite pragove in zavezete sebe in druge, da zaključijo postavke znotraj tega praga.
- Izogibajte se splošnim, nedejavnim odzivom. Odgovori morajo biti nekaj, kar lahko ekipa izvede in skrbnik izmeri.
- Ne porabite ves svoj čas za gašenje (obvladovanje težav), ne da bi bili pozorni na tveganja, saj so neobvladljiva tveganja glavni vir prihodnjih težav.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP2: Varčuj in optimiziraj porabo energije in virov.](#)
- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## D02 — Potrdi zaključene rezultate

Posamezne rezultate, dodeljene vodjem skupin in vodjem dobaviteljev projektov, je mogoče dokončati vsak dan in to je čas za hiter pregled in njihovo odobritev s strani vodje projekta. Odobritev pri tej dejavnosti upravljanja je predhodna.

V primeru večjih ali kritičnih rezultatov poiščite soglasje sponzorja in stranke.

### Namen

Preveč dela v teku povzroča težave - zapravlja vire, lahko poslabša kakovost in zmanjša predvidljivost projekta. Kadar je mogoče, morate spodbuditi vse, da dokončajo in zaprejo element, preden se premaknejo na naslednjega.

### Pogoste nevarnosti

Odobritev posameznega paketa v projektu nosi odgovornost, nekateri vodje projektov pa odlašajo z odobritvijo, da bi se tej odgovornosti izognili. To je kontraproduktivno in se mu je treba izogniti. Ne bojte se prevzeti odgovornosti; nekateri rezultati, ki ste jih odobrili, lahko v prihodnosti povzročijo težave, vendar te težave niso tako velike, kot če bi imeli v projektu preveč čakajočih paketov.

Številni paketi se hitro približajo skoraj popolnemu stanju, nato pa zaradi nekaj majhnih problemov naletijo na težave. Morda vas bo zamikalo, da bi jih označili kot dokončane, ker je večina dela opravljenega, vendar tega ne bi smeli storiti - potrditi morate le dokončane rezultate v paketu.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## E — Mesečni zaključek

Aktivnosti projektnega vodenja v tem koraku se opravljajo na koncu vsakega meseca. Takrat se tudi zaključijo aktivnosti in se pripravijo za naslednji mesečni korak.

Seznam aktivnosti upravljanja

E01 — Ovrednoti zadovoljstvo deležnikov

E02 — Zajemi nauke in planiraj izboljšave

E03 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

## E01 — Ovrednoti zadovoljstvo deležnikov

Pošljite vprašalnike članom ekipe in stranki, dobaviteljem ali drugim zunanjim deležnikom, da ocenite njihovo zadovoljstvo s projektom v danem mesecu. Zapišite rezultate v zdravstveni register. Prepričajte se, da je ocena anonimna.

[Predloga zdravstvenega registra](#)

### Namen

Ključnega pomena je, da imamo pogoste ocene zadovoljstva, da ugotovimo težave in jih čim prej rešimo, namesto da naletimo na neželene rezultate v prihodnosti. Ta ocena ni omejena na stranko – dovolj pozornosti morate posvetiti tudi članom ekipe, saj njihovo zadovoljstvo pomembno vpliva na projekt.

Pomembno je, da ostane ocena anonimna, saj v nasprotnem primeru nekaterim morda ne bo udobno izražati svojih resničnih občutkov o projektu.

### Pogoste nevarnosti

Ne omejuj svojih vrednotenj zadovoljstva strank, le na določene predstavnike – ovrednoti vse vplivne ljudi.

Vprašalnik mora biti enostaven za odgovarjanje deležnikov, zato vanj ne dodaj preveč vprašanj.

Tudi ko se resnično potruдиš, da bi vprašalnik ostal anonimen, obstaja v primeru majhnega števila vprašanih, možnost za identifikacijo določenih odgovorov. V takem primeru poskušaj ignorirati dele, ki jih je mogoče povezati z določeno osebo in jih v prihodnosti nikoli ne uporabi. V nasprotnem primeru se lahko pojavi, da določeni deležniki ne bodo zaupali v anonimnost ovrednotenja.

Da bi preprečil vpogled v osebno določljive informacije v primeru ko te obstajajo, se osredotoči na skupne podatke in ne pregleduj individualnih odgovorov.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)
- [NUP6: Uporabljaljaj ponavljajoče se elemente.](#)



## E02 — Zajemi nauke in planiraj izboljšave

Po združitvi odgovorov na oceno zadovoljstva, povabite vse člane ekipe in organizirajte delavnico, da načrtujejo izboljšave na podlagi rezultatov ocene zadovoljstva in delijo lekcije, ki so se jih naučili v tem mesecu. Zapišite vse postavke v nadaljevalni register in vsakemu elementu dodelite skrbnika za nadaljnje dejavnosti.

[Predloga registra nadaljevalnih ukrepov](#)

### Namen

Delavnica ima dva glavna namena: oblikovanje učinkovitih načrtov izboljšav in krepitev ekipe.

Koristno je, da za načrtovanje izboljšav uporabite delavnico, namesto da načrtujete vse sami, saj vam [modrost množice](#) lahko pomaga ustvariti boljše načrte, poleg tega pa boste imeli pozornost članov ekipe.

### Pogoste nevarnosti

Upoštevajte naslednje, da se izognete nekaterim najpogostejšim težavam na tem področju:

- Na delavnici lahko dobite ustrezne rezultate le, če je pravilno organizirana. Pri izvajanju lahko uporabite tehnike, kot je [Delphi](#).
- Kadar je mogoče, zberite mnenja anonimno, da zagotovite, da se udeleženci počutijo prijetno in lahko svobodno izrazijo svoja mnenja. Uporabite lahko ustrezno programsko aplikacijo, da zagotovite anonimnost in s tem tudi pospešite postopek.
- Izogibajte se [sidranju](#) ljudi k eni ali več idejam in za težave uporabite nevtralno (objektivno) razmišljanje.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP2: Varčuj in optimiziraj porabo energije in virov.](#)
- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## E03 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

Vsem članom ekipe pošljite sporočilo, jim poročajte o dosežkih projekta v tem mesecu in se jim zahvalite za njihov prispevek.

### Namen

Vse opomnite, naj ostanejo osredotočeni na cilje in ne na izolirane specializirane dejavnosti. Ko je delo opravljeno pravilno, pomaga združiti ekipo.

### Pogoste nevarnosti

Če upoštevate naslednje, se boste izognili najpogostejšim pastem:

- Osredotočite se na dosežke in ne na količino opravljenega dela.
- Naj bo sporočilo jasno in izogibajte se poslovnim pogovorom.
- Sporočilo naj bo kratko – po možnosti le nekaj vrstic.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

# F — Zaključek projekta

Aktivnosti vodenja v tej skupini so za zaključek projekta ko so vse aktivnosti opravljene ali ko se prekliče projekt.

Seznam aktivnosti upravljanja

F01 — Predaj projekt

F02 — Ovrednoti zadovoljstvo deležnikov

F03 — Strokovno preglej dejavnost zaključevanja

F04 — Arhiviraj projektne dokumente

F05 — Proslavljaj!

F06 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

## F01 — Predaj projekt

Ko je projekt končan, moramo dobiti odobritev in izdelek predati notranji ali zunanji stranki. V primerih odpovedi projekta je to morda potrebno ali pa tudi ne.

Včasih stranka sprejme izdelke, vendar se z vami dogovori o seznamu dodatnih opravil, ki jih morate opraviti v določenem času. V takih primerih lahko nadaljujete in zaprete projekt, preostale dejavnosti pa predate skupini za podporo/vzdrževanje.

### Namen

Cilj je uradna predaja in odobritev izdelka, kar je pogoj za popoln zaključek projekta. Ne pozabite, da je projekt, ki je že skoraj končan, vendar zamrznjen v zadnjih fazah, izguba sredstev in otežuje upravljanje vašega portfolija. Najbolje je zaključiti stvari in se posvetiti novim podvigom.

### Pogoste nevarnosti

Ta dejavnost upravljanja je glavni zaključek projekta in je lahko zapletena in dolgotrajna, če vmesnih zaprtij niste jemali dovolj resno.

Če je mogoče, poiščite odobritev za glavne rezultate projekta s strani pokrovitelja in stranke, ko so le ti končani in ne na koncu projekta. To poenostavi končno zapiranje.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## F02 — Ovrednoti zadovoljstvo deležnikov

Končni anonimni vprašalnik o zadovoljstvu pošljite notranjim in zunanjim deležnikom in rezultate zabeležite v **zdravstveni register**. Medtem ko je vsak mesečni vprašalnik o zadovoljstvu osredotočen na en mesec, se končna ocena nanaša na projekt kot celoto.

[Predloga za zdravstveni register](#)

### Namen

Trenutno ni mogoče sprejeti nobenih posebnih ukrepov za izboljšanje zadovoljstva zainteresiranih strani, glavni namen vrednotenja pa je, da se shrani za nadaljnjo analizo projekta in zabeleži pridobljene izkušnje za prihodnjo uporabo.

### Pogoste nevarnosti

Ne omejuj svojih vrednotenj zadovoljstva strank, le na določene predstavnike – ovrednoti vse vplivne ljudi.

Vprašalnik mora biti enostaven za odgovarjanje deležnikov, zato vanj ne dodaj preveč vprašanj.

Tudi ko se resnično potrudiš, da bi vprašalnik ostal anonimen, obstaja v primeru majhnega števila vprašanih, možnost za identifikacijo določenih odgovorov. V takem primeru poskušaj ignorirati dele, ki jih je mogoče povezati z določeno osebo in jih v prihodnosti nikoli ne uporabi. V nasprotnem primeru se lahko pojavi, da določeni deležniki ne bodo zaupali v anonimnost ovrednotenja.

Da bi preprečil vpogled v osebno določljive informacije v primeru ko te obstajajo, se osredotoči na skupne podatke in ne pregleduj individualnih odgovorov.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)
- [NUP6: Uporabljaljaj ponavljajoče se elemente.](#)

## F03 — Strokovno preglej dejavnost zaključevanja

Prosite drugega vodjo projekta ali strokovnjaka za vodenje projektov v vaši organizaciji, da pregleda vaše vodstvene dejavnosti in zabeleži rezultate v **zdravstveni register**. Če je ocena prenizka, popravite nekatere dejavnosti upravljanja in se nato vrnite k tej.

### Namen

Ta strokovni pregled je narejen iz dveh razlogov:

- Da se prepričate, da ste pripravljeni končati to skupino dejavnosti in projekt kot celoto.
- Za ustvarjanje uporabnih informacij, ki jih lahko uporabite za izboljšanje sistema vodenja projektov v celotni organizaciji. Čeprav so samostojne ocene pomembne, je trend vaših rezultatov med zbiranjem projektov v organizaciji pomembnejši.

### Pogoste nevarnosti

Pogosto se pojavi tveganje, da bi oseba, ki pregleduje tvoje delo, v strahu, da bi lahko bilo vzeto osebno, odlašala z izpostavljanjem problemov. Zato je na tebi, da ustvariš odnose, ki bodo zagotavljali drugim prijetno počutje in odkritost.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP1: Rezultatu in resnici daj prednost pred pripadnostjo.](#)
- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## F04 — Arhiviraj projektne dokumente

Zdaj, ko se bližamo koncu projekta, je čas za arhiviranje vseh projektnih dokumentov.

### Namen

Arhiv bi moral biti v prihodnosti varen in na voljo pooblaščenim osebam, tako da lahko te informacije vedno uporabljajo v svojih projektih, namesto da bi ponovno izumljali kolesje. Sistem za upravljanje portfelja bo morda moral v prihodnosti preveriti tudi te podatke za podrobnejšo analizo preteklih projektov.

### Pogoste nevarnosti

Spodaj je nekaj najpomembnejših stvari, ki jih je treba upoštevati:

- Če je mogoče, poskrbite, da je arhiv na enem mestu in da datoteke niso raztresene.
- Prepričajte se, da je arhiv samo za branje (read-only).
- Prepričajte se, da je vzpostavljen ustrezen sistem varnostnega kopiranja, da arhiv ne bo izgubljen.
- Prepričajte se, da je arhiv varen in da imajo dostop do njega samo pooblaščene osebe.

Poleg naštetega je pri dokumentih pogosta težava tudi to, da besedilo ni dovolj jasno in jih lahko ob pravem času in v pravem kontekstu razumejo le ljudje, ki delajo z dokumenti. Prepričajte se, da so vsi dokumenti jasni in preprosti, tako da jih lahko razume vsak, ki ne pozna natančnega konteksta projekta. Ta strategija vam pomaga tudi pri dolgih projektih, saj imajo notranji deležniki po nekaj mesecih zelo pogosto težave pri razumevanju lastnih dokumentov.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP2: Varčuj in optimiziraj porabo energije in virov.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)
- [NUP6: Uporabljaljaj ponavljajoče se elemente.](#)

## **F05 — Proslavlaj!**

Zdaj je čas za praznovanje članov ekipe ali celotne organizacije. Po tej projektni aktivnosti bo projektna skupina razpuščena.

### **Namen**

To je naložba za prihodnje projekte, saj ljudi opominja, da si vsi prizadevajo za isti cilj.

### **Pogoste nevarnosti**

Poskrbite, da bo to nepozaben in prijeten dogodek in ne suhoparen korporativni dogodek z dolgimi govori.

### **Načela**

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- **NUP4:** Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.
- **NUP5:** Ničesar ne naredi brez jasnega namena.



## F06 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

Na tej točki pokrovitelj pošlje sporočilo vsem v organizaciji, v katerem napove zaključek projekta in se zahvali vsem članom ekipe.

### Namen

Ta aktivnost vodenja ima dve ključni točki:

- Izkazuje spoštovanje do članov ekipe, kar jih spodbuja za prihodnje projekte.
- Pomaga obveščati vse o projektih, na katerih delajo v organizaciji, in jim pomaga pri usklajevanju s cilji.

### Pogoste nevarnosti

Naj bo sporočilo kratko in jasno. Če je bil projekt odpovedan ali če ni bil uspešen, poskrbite, da bo vaše sporočilo pozitivno in spodbuja ljudi, da se veselijo boljših projektov v prihodnosti.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## G — Po-projektno vodenje

Aktivnosti vodenja v tej skupini se izvajajo po zaključku projekta 1 do 5 let, da se preveri koristi projekta in se pripravi ideje za izboljšanja. Ta korak se ponovi vsakih 6 mesecev ali pa po drugačni frekvenci, da ustreza okolju v katerem poteka projekt.

Seznam aktivnosti upravljanja

G01 — Ovrednoti koristi

G02 — Generiraj nove ideje

G03 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

## G01 — Ovrednoti koristi

V vsakem po-projektne ciklu, bi moral pokrovitelj (ali nekdo v njegovem imenu) nameniti nekaj ur ovrednotenju koristi, ki jih prinaša projekt.

Poleg **pričakovanih koristi** bi moral pokrovitelj aktivno iskati tudi **nepričakovane koristi**, **možne koristi** in **nekoristi**.

### Namen

Prednosti projekta bi morali oceniti iz naslednjih razlogov:

- To je opomnik za pokrovitelje in druge deležnike, da se projekti izvajajo za ustvarjanje koristi.
- Pomagajo nam razumeti naše okolje in postati bolj realistični v prihodnjih projektih.
- Pomagajo nam najti načine za povečanje koristi ([G02](#)).

### Pogoste nevarnosti

Nekaterim najpogostejšim težavam se lahko izognete tako, da upoštevate naslednje:

- Pokrovitelj lahko oceno koristi preda drugemu, vendar mora imeti nad njimi popoln nadzor in to dejavnost obravnavati kot pomembno vodstveno dejavnost, ki spada na višje ravni upravljanja.
- Nejasen beseden opis koristi nima nobenega namena. Rezultat je lahko na visoki ravni in verjetnost, vendar mora ostati smiselen in uporaben v dejavnosti [G02](#).
- Ne pozabite, da koristi niso omejene le na denarne, temveč je potrebno upoštevati tudi druge koristi, kot so ugled, tržni delež, priložnosti in pridobljeno znanje.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP3](#): Vedno bodi proaktiven.
- [NUP5](#): Ničesar ne naredi brez jasnega namena.

## G02 — Generiraj nove ideje

Po oceni koristi (G01) mora pokrovitelj preveriti, ali obstajajo načini za njihovo povečanje. Rezultat so lahko majhne aktivnosti, dodeljene operativnim skupinam, ali velike spremembe, ki lahko v prihodnosti postanejo novi projekti.

### Namen

Glavno projektno delo je opravljeno in od tega si zaslužite imeti koristi. Vendar se nekatere potencialne koristi ne uresničijo samodejno, razen če po zaključku projekta izvedete dodatne ad hoc ukrepe, in te priložnosti ne želimo zamuditi.

Po drugi strani pa je ocenjevanje koristi prejšnjih projektov odličen vir idej za prihodnje projekte, zato je najbolje, da to naredimo na strukturiran način.

### Pogoste nevarnosti

Upoštevajte naslednje, da se izognete nekaterim najpogostejšim težavam na tem področju:

- Izogibajte se neuporabnim izjavam in se raje osredotočite na oblikovanje resničnih rešitev, ki jih je mogoče implementirati in ovrednotiti.
- Ni potrebe, da to dejavnost izvajate sami – povabite druge ljudi, da se vam pridružijo, in se odločite skupaj.
- Ne omejujte se na ocenjevanje koristi vsakega projekta posebej in izolirano - včasih najbolje deluje, če se vi (in drugi ljudje, odgovorni za druge projekte) združite in skupaj ocenite koristi večih projektov. Pazite le, da so prednosti vsakega projekta, za katerega ste odgovorni, ocenjene na tak ali drugačen način.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- [NUP3: Vedno bodi proaktiven.](#)
- [NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.](#)

## G03 — Izvedi usmerjeno komunikacijo

Pošljite kratko sporočilo, da objavite koristi projekta in načrte za njihovo izboljšanje. Te informacije se lahko delijo z majhno skupino pooblaščenih oseb v organizaciji (npr. menedžerji in direktorji) ali z vsemi. Zaželeno je, da ga delite z vsemi.

### Namen

To je neprekinjeno opominjanje prejemnikov, da so projekti narejeni v njihovo korist, kar morajo upoštevati pri svojih sedanjih in prihodnjih projektih.

### Pogoste nevarnosti

Če upoštevate naslednje, se lahko izognete nekaterim najpogostejšim težavam:

- Ne smatrajte vsega za zaupno, temveč delite informacije s celotno organizacijo, kadar je to mogoče.
- Sporočilo naj bo kratko in jasno.
- Če ste odgovorni za več majhnih projektov, lahko njihova poročila združite v eno, vendar poskrbite, da bo zajet vsak projekt.

### Načela

Sledeča načela igrajo pomembno vlogo v tej aktivnosti upravljanja:

- NUP3: Vedno bodi proaktiven.
- NUP4: Veriga je vedno močna le toliko kot je močan njen najšibkejši člen.
- NUP5: Ničesar ne naredi brez jasnega namena.