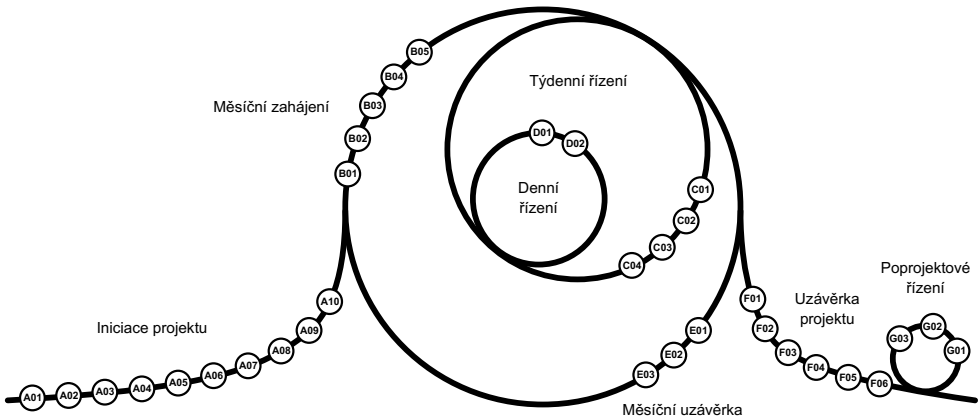
P3.express

Minimalistický systém projektového řízení



Toto je verze online příručky ke stažení (https://omimo.org/cs/modules/p3.express/), vygenerovaná dne 2026-07-02.

Prosím zkontrolujte webovou stránku ohledně novějších verzí příručky.

Tuto příručku je možné volně používat a distribuovat na základe licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Co-funded by the European Union

OMIMO je spolufinancováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory a stanoviska projektu OMIMO a nemusí nutně odrážet názory a stanoviska Evropské unie nebo EPOS VZW. Evropskou unii

ani poskytovatele grantu za ně nelze činit odpovědnými.

Do češtiny přeložili Jan Brada a Štefan Ondek

Seznam aktivit

Seznam řídicích činností:

- Iniciace projektu
    - A01 – Jmenujte sponzora
    - A02 – Jmenujte projektového manažera
    - A03 – Jmenujte klíčové členy týmu
    - A04 – Popište projekt
    - A05 – Identifikujte a naplánujte dodávky
    - A06 – Identifikujte rizika a naplánujte reakce
    - A07 – Proveďte vzájemné zhodnocení iniciace
    - A08 – Učiňte rozhodnutí pokračovat/ukončit
    - A09 – Proveďte kick off projektu
    - A10 – Proveďte cílenou komunikaci

- Měsíční zahájení
    - B01 – Zrevidujte a upřesněte plány
    - B02 – Proveďte vzájemné zhodnocení měsíčního cyklu
    - B03 – Učiňte rozhodnutí pokračovat/ukončit
    - B04 – Proveďte kick off měsíčního cyklu
    - B05 – Proveďte cílenou komunikaci

- Týdenní řízení
  - C01 – Měřte a hlaste výkonnost
  - C02 – Plánujte reakce na odchylky
  - C03 – Proveďte kick off týdenního cyklu
  - C04 – Proveďte cílenou komunikaci
- Denní řízení
  - D01 – Řiďte rizika, otevřené body a požadavky na změny
  - D02 – Akceptujte dokončené dodávky

- Měsíční uzávěrka
    - E01 – Vyhodnoťte spokojenost zainteresovaných stran
    - E02 – Zachyťte ponaučení a naplánujte zlepšení
    - E03 – Proveďte cílenou komunikaci

- Uzávěrka projektu
    - F01 – Předejte produkt
    - F02 – Vyhodnoťte spokojenost zainteresovaných stran
    - F03 – Proveďte vzájemné zhodnocení skupiny ukončovacích aktivit
    - F04 – Archivujte projektové dokumenty
    - F05 – Oslavujte!
    - F06 – Proveďte cílenou komunikaci
- Poprojektové řízení
    - G01 – Vyhodnocujte přínosy
    - G02 – Generujte nové nápady
    - G03 – Proveďte cílenou komunikaci

Úvod

P3.express používá jednoduchý proces znázorněný na diagramu výše. Tento proces se skládá ze 33 řídících činností v 7 skupinách. Klikněte na kteroukoliv z aktivit v diagramu, abyste otevřeli její popis, nebo jednoduše začněte první aktivitou A01.

Principy

Práce vykonávaná na projektu podle P3.express by se měla řídit téměř univerzálními principy projektů (NUPP). P3.express byl navržený tak, aby byl v souladu s NUPP.

Organizace

Za aktivity projektového řízení je zodpovědný **řídící tým** s jedním nebo

více členy týmu v závislosti na velikosti a složitosti projektu. **Projektový manažer** vede tento tým a je zodpovědný za aktivity projektového řízení. Tato osoba je podřízená externímu **projektovému manažerovi zákazníka** (pokud existuje), stejně jako internímu **sponzorovi**, kterým je senior manažer odpovědný za konečný výsledek projektu, jeho financování, zdroje atd.

V projektu je jeden nebo více **produkčních týmů**. Každý interní produkční tým (sestávající z členů týmu z vaší vlastní organizace) vede **tým lídr**, který je podřízený svému liniovému manažerovi (pokud existuje), stejně jako projektovému manažerovi. Každý externí produkční tým (dodavatele) vede **projektový manažer dodavatele**, který je podřízený svým interním manažerům,

stejně jako projektovému manažerovi.

Dokumenty

V P3.express jsou definované následující dokumenty:

- popis projektu (šablona)
- mapa dodávek
- registr následných akcí (šablona)
- registr zdraví (šablona)

Šablony je možné použít tak jak jsou, nebo jako vodítko pro vytvoření vlastního nastavení.

Důležité je mít centrální místo pro Vaše projektové dokumenty s plánovaným zálohováním, vzdáleným přístupem, autentizací a autorizací. Pokud Vaše organizace takovou platformu nemá, můžete použít jedno z následujících

open source řešení zohledňujících ochranu osobních údajů:

- nextcloud
- Cryptpad

Pokud je tým dislokovaný, budete potřebovat i týmovou chatovací platformu. Zde je několik open source řešení zohledňujících ochranu osobních údajů:

- element
- rocket.chat

Důležité je okamžitě zachytávat rizika, otevřené body a požadavky na změny v registru následných akcí. Proto je potřebné nastavit systém tak, aby byl přístup do registru co nejjednodušší, včetně přístupu z vašeho mobilního

telefonu. Pokud to není možné, použijte na jejich zaznamenání osobní záznamník a potom je co nejdříve přeneste do registru následných akcí. Zde je několik open source aplikací na vytváření poznámek zohledňujících ochranu ochranu soukromí, které můžete použít jako pomůcku:

- Joplin
- Standard Notes
- Turtl

Přizpůsobování

P3.express je možné upravit tak, aby lépe odpovídal vašemu prostředí. Dávejte si však pozor, abyste při tom nenarušili vnitřní konzistenci vašeho systému, a aby váš systém zůstal jednoduchý. Obvykle je lepší začít s původní podobou P3.express a

postupně ji upravovat podle vašich potřeb, přičemž tyto možnosti můžete upřesňovat pomocí inspekce a adaptace.

Perspektiva

Pokud nemáte žádného externího zákazníka, ani externí dodavatele, projekt bude mít jen jednu perspektivu (pohled). Jinak bude mít každá organizace, zapojená do projektu, svou vlastní perspektivu. V P3.express byste se měli na vše v projektu dívat z **vaší perspektivy**. Například, když popisujete zdůvodnění projektu v dokumentu popis projektu, popište vaše vlastní zdůvodnění, nikoliv zdůvodněni externího zákazníka. P3.express není jediný systém, který má používat každá ze stran zapojená do projektu, ale systém používaný na řízení projektu v rámci vašich vlastních hranic.

Kromě dokumentů je třeba vzít perspektivu v úvahu i při zvažování rolí. Můžete být „projektovým manažerem“ z vaší vlastní perspektivy, ale z pohledu zákazníka budete považovaný za „projektového manažera dodavatele“ a z pohledu vašich dodavatelů za „projektového manažera zákazníka“.

Historie

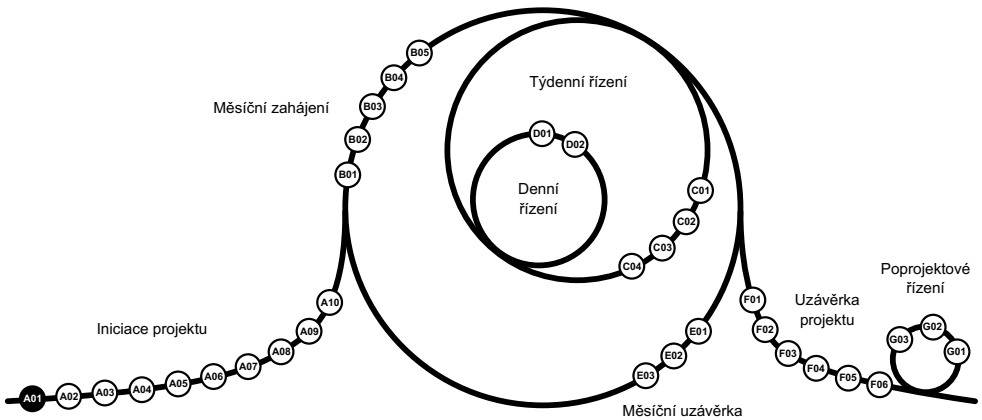
První verze P3.express byla zveřejněná v červnu 2016, následovaná dvěma menšími revizemi v letech 2018 a 2020. Návrh druhé verze P3.express bol zveřejněny v březnu 2021 za účelem získání připomínek od veřejnosti, a finální verze byla zveřejněná v květnu 2021.

V prosinci 2022 byl zveřejněn první návrh micro.P3.express, který je úpravou P3.express přizpůsobenou pro

mikroprojekty s 1 až 7 členy týmu.

A01

Jmenujte sponzora



První úlohou manažera v organizaci je jmenovat senior manažera (preferuje se člen představenstva) za **sponzora**. Sponzor je vedoucí projektu a **projektový manažer** je mu podřízený.

Sponzor je

- odpovědný za správnost a výsledky projektu,

- odpovědný za rozhodování na projektu a
- odpovědný za to, aby byl projekt dostatečně financovaný a personálně obsazený.

Účel

Úloha sponzora je nevyhnutná, protože

- projektoví manažeři se musí soustředit na každodenní práci a výstupy projektu, což je rozptyluje a nenechává jim dostatek času a mentální energie pro řízení rámcových aspektů projektu
- projektoví manažeři nemusí mít dostatek organizační moci na zabezpečení zdrojů pro projekt nebo dostatek strategických informací pro zajištění sladění projektu s jinými aktivitami organizace.

Obvyklé pasti

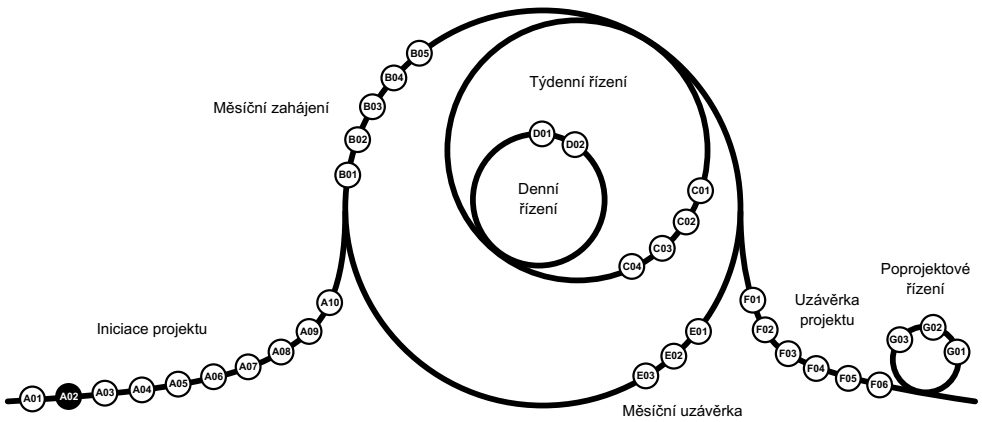
Při rozhodování o sponzorovi je třeba vzít v úvahu následující:

- Sponzoři nemusí na projektu strávit mnoho času, ale jejich zapojení je potřebné a měli by věnovat projektu aspoň malou část svého času.
- Sponzoři musí mít pocit, že projekt vlastní a chrání, ale neměli by váhat se zrušením projektu, pokud ztratí opodstatnění.
- Pokud je to možné, jeden člověk by neměl sponzorovat všechny projekty, protože všechny neměnné věci mají tendenci upadat a ztrácet svůj význam.

- Neměli bychom jmenovat stejnou osobu sponzorem a zároveň projektovým manažerem stejného projektu (pokud to není projekt jedné osoby), protože bude rozptýlený konkrétními odpovědnostmi projektového řízení a projektového manažera, a opomene své relativně abstraktní povinnosti sponzora.
- Projektoví manažeři a sponzoři by neměli být mikromanažeři.

A02

Jmenujte projektového manažera



Nyní sponzor prodiskutuje projekt s potenciálními **projektovými manažery** a cílí k dohodě. Je důležité mít projektového manažera, který věří v cíle projektu.

V případě interních projektů (bez externích zákazníků) by měl projektový manažer vzejít z manažerské strany

organizace, nikoliv z technické strany. Manažeři z technické strany jsou v P3.express **vedoucí týmu**.

Kromě naplnění cílů projektu je projektový manažer odpovědný i za zdraví a bezpečnost projektového týmu a za vytvoření příjemného pracovního prostředí, v kterém mohou členové týmu kariérně růst.

Účel

Pro malý tým je možné mít distribuovaný systém projektového řízení, ovšem pro většinu projektů je praktičtější a produktivnější mít centralizované řízení, kdy projektový manažer je hlavou centralizovaného koordinačního systému. V tomto případě nejsou techničtí experti rozptylováni řídícími odpovědnostmi a mohou se soustředit na technické

aspekty projektu.

Obvyklé pasti

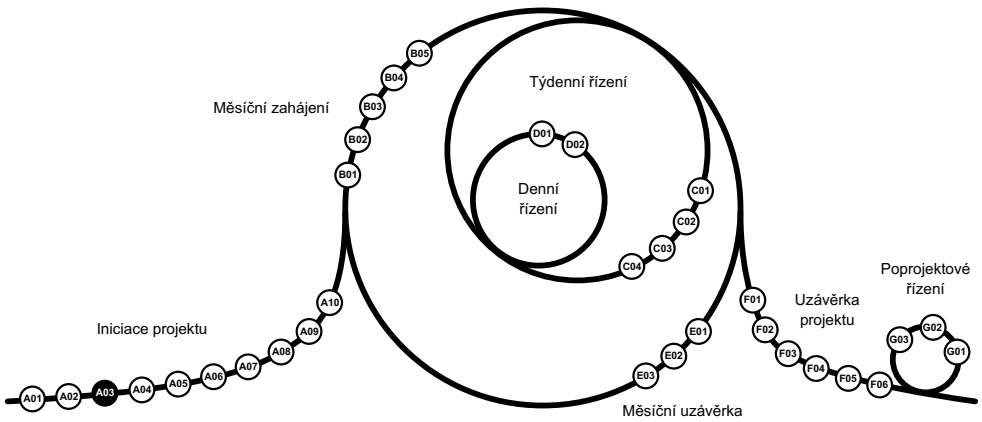
Zvažte následující, abyste se vyhnuli nejčastějším potížím v této oblasti:

- Projektoví manažeři by se neměli považovat za vedoucí členů týmu, ale za jejich podporovatele, facilitátory, koordinátory a řešitele problémů.
- Projektoví manažeři a sponzoři by neměli být mikromanažeři.

- Běžně je za projektového manažera jmenován nejzkušenější technický expert, což není dobrý nápad. Projektový management je řídící pozice, nikoliv technická. Proto na naplnění této role potřebujete osobu s manažerskými schopnostmi a znalostmi. Stát se projektovým manažerem není pro technického experta povýšení, ale změna kariéry.
- Projektoví manažeři by neměli být zaangažováni do technických aspektů, protože je to rozptyluje, a na projektu jsou techničtí experti na řízení technických aspektů.

A03

Jmenujte klíčové členy týmu



V tomto bodě začíná projektový manažer vytvářet projektový tým. Ačkoliv ještě projekt není schválený a jeho realizace nezačala, potřebujeme nyní klíčové členy týmu na dokončení skupiny aktivit iniciace projektu. Tato jmenovaní nejsou předběžné, očekává se, že stejní lidé budou klíčovými členy

týmu, pokud se začne s realizací projektu.

Klíčoví členové týmu potřební v tomto bode jsou pravděpodobně následující:

- členové řídícího týmu
- vedoucí týmů (pro interní produkční týmy)
- projektoví manažeři dodavatele (pro externí produkční týmy)
- někteří z technických členů produkčního týmu

Účel

Jedním z účelů skupiny aktivit iniciace projektu je vyhodnotit zdůvodnění projektu, které použijeme na rozhodnutí, zda je nebo není dobrý nápad do projektu investovat. Tato informace je založena na rámcovém

plánu, a odpovídající plánování vyžaduje spolupráci širokého spektra expertů. Pokud toto není vykonáno kvalitně, může nastat případ, že některé přínosné projekty budou zamítnuty a některé neodůvodněné budou vybrány.

Obvyklé pasti

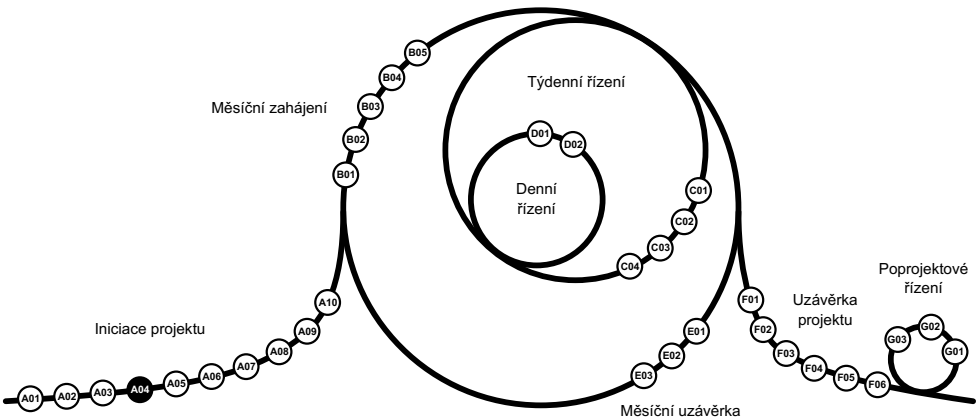
Někdo může považovat za plýtvání časem práci na projektu, který se nemusí realizovat. Projektový manažer by měl ovšem zajistit, že to je důležitá investice organizace, protože jí umožní vybrat nejlepší projekty, do kterých investovat. I když se rozhodne nerealizovat projekt, úsilí nevyjde nazmar, protože zabránilo organizaci investovat zdroje do neodůvodněného projektu.

Pokud se jedná o jmenování

existujících lidí do projektu, nebo přijetí nových lidí, hlavní úlohu zde má systém strategického směřování organizace. Je odpovědností sponzora umožnit projektovému manažerovi, aby měl při výběru dostatečné slovo.

A04

Popište projekt



Realizujte workshopy pro sběr informaci a připravte **popis projektu**, který obsahuje následující informace:

- účel a očekávané přínosy
- očekávané náklady a dobu trvání
- požadavky a očekávání ohledně kvality

- rámcový popis prvků, které patří nebo nepatří do rozsahu projektu
- seznam zainteresovaných stran (účastníků)

Některé informace potřebné pro popis produktu v tomto okamžiku ještě neexistují – měli byste se soustředit na existující informace a na zbytek až později. Tento dokument bude tak jak tak v průběhu projektu revidován a upřesňován.

Pokud byl podobný projekt již realizovaný, prověřte jeho archiv a použijte z něj informace pro přípravu realističtějšího popisu projektu.

Šablona popisu projektu

Účel

Tento dokument nám pomáhá udržet

soulad s rámcovými cíly projektu během jeho realizace. Je to také výborný zdroj pro pochopení projektu pro nové členy týmu, vyšší manažery nebo pro jakékoliv další osoby mimo projektový tým.

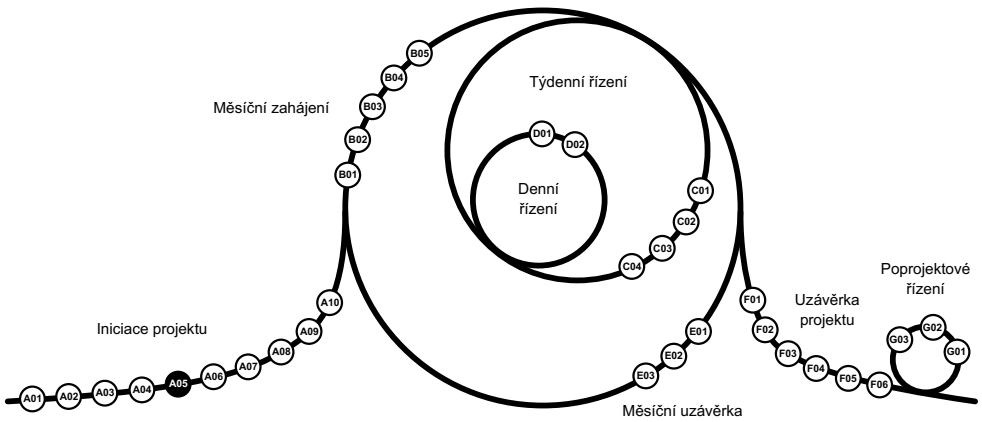
Obvyklé pasti

Pro tento dokument existuje optimální úroveň podrobností a přesnosti, která je obvykle nižší, než předpokládají lidé praktikující projektové řízení. Zajistěte, abyste vytvořili dokument, který splňuje svůj účel, nikoliv dokument uspokojující předpokládanou představu o správném řízení projektu.

Popište vše jasně a stručně. Vyhněte se typickým korporátním výrokům, které nesdělují reálný význam.

A05

Identifikujte a naplánujte dodávky



Realizujte workshopy na vytvoření hierarchické dekompozice stavebních prvků projektu: dodávek. Tam, kde je to třeba, přidejte k jednotlivým dodávkám krátký popis na vysvětlení jejich rozsahu, kvality nebo jiných důležitých faktorů. Ukládejte tyto informace v **mapě dodávek**, která může mít

jakýkoliv formát, například podobu myšlenkové mapy.

Mapu dodávek můžete rozpracovat zahrnutím závislostí mezi jednotlivými položkami. Tam, kde je mnoho závislostí, je možné prvky načasovat na základě jejich závislostí a odhadovaného trvání. Tam, kde není mnoho závislostí, mohou být prvky prioritizované podle vhodného souboru kritérií, a vybrané pro realizaci spíše na základe priorit a improvizace, než na základě harmonogramu. Mnohé projekty mohou profitovat z přístupu založeného na závislostech na vyšších úrovních a z přístupu založeného na prioritách pro nižší úrovně.

Pokud se už dříve realizoval podobný projekt, prověřte jeho archiv a použijte tyto informace na přípravu kvalitnější mapy dodávek.

Na základe vývoje mapy dodávek může vzniknout potřeba upravit i popis projektu.

Šablona popisu projektu

Účel

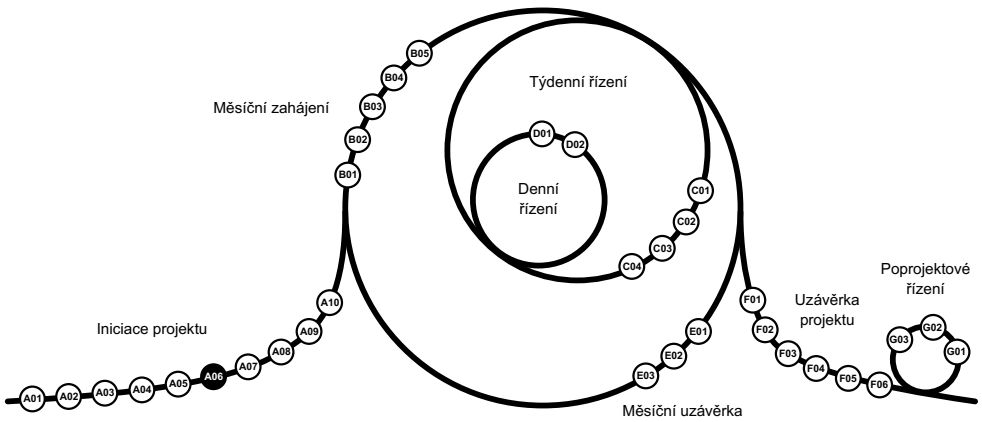
Ačkoliv je popis projektu klíčový a je třeba s ním být vždy v souladu, je abstraktní a těžko se používá při každodenní práci. Mapa dodávek přemosťuje tuto mezeru vytvořením relativně konkrétního zdroje, který dělá rozsah projektu jasnějším. Je též srdcem budoucí podoby harmonogramu projektu, který je naopak zdrojem pomoci při rozhodování co dělat jako následující, a pro měření postupu prací.

Časté pasce

Ľudia praktikujúci 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 myšlienkovej mapy, pretože tá vizualizuje hierarchiu stavebných prvkov.

A06

Identifikujte rizika a naplánujte reakce



Uspořádejte workshopy s klíčovými členy týmu k identifikování rizik a následné naplánování reakcí na ně. Uložte informace do **registru následných akcí**.

Na základe identifikovaných rizik a naplánovaných odpovědí může vzniknout potřeba upravit **popis**

projektu a **mapu dodávek**.

Pokud už byl dříve realizovaný podobný projekt, prověřte jeho archiv, abyste se dozvěděli víc o rizicích spojených s Vaším projektem.

Šablona registru následných akcí

Šablona popisu projektu

Účel

Hlavním důvodem identifikace rizik je proaktivní naplánování reakcí na ně, protože je mnohem snazší a levnější ovládat rizika před tím, než se zhmotní, než až po té.

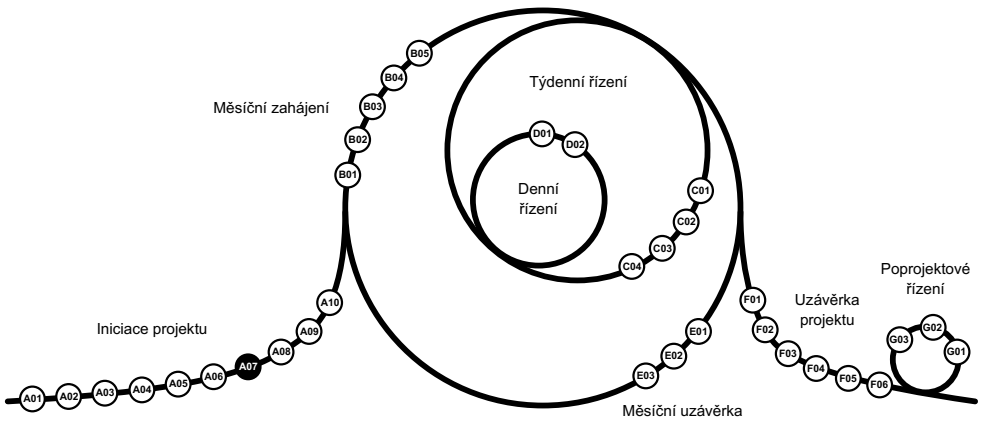
Obvyklé pasti

Následující vám pomůže vyhnout se nejčastějším pastím v řízení rizik:

- Nezaznamenávejte všeobecné nebo nejasné položky jako rizika.
- Nezaznamenávejte všeobecné nebo nejasné položky jako reakce na rizika – navrhujte jen proveditelné reakce, které je možné implementovat a vyhodnocovat.
- Nezaznamenávejte potenciální dopady nejasných událostí jako rizika – je třeba vyhodnotit samotnou nejistou událost a pak o něm mluvíme jako o riziku.
- Přiřaďte každému riziku správce odpovědného za následné akcie. Nejvhodnější je rozdělit tuto zodpovědnost mezi co nejvíce členů týmu, nikoliv jen na pár z nich.

A07

Proveďte vzájemné zhodnocení iniciace



V tomto okamžiku je iniciace téměř hotova a nastal čas požádat jiného projektového manažera z vaší organizace, aby vám pomohl zhodnotit vaše řídící aktivity. Výsledek doplňte do **registru zdraví**.

Pokud je skóre příliš nízké, bude patrně třeba, abyste věnovali více času

předcházejícím řídícím aktivitám dříve, než přistoupíte k dalším. Co je ovšem ještě důležitější, abyste našli původní příčinu, a zajistili, jak nízkému skóre v budoucnosti předejít.

Šablóna registra zdravia

Účel

Hlavním účelem je zastavit se a zkontrolovat, zda jsou Vaše řídící aktivity v pořádku. Mít externí osobu na kontrolu Vaší práce je přínosné, protože můžete být příliš vnoření do své práce, abyste viděli některé záležitosti.

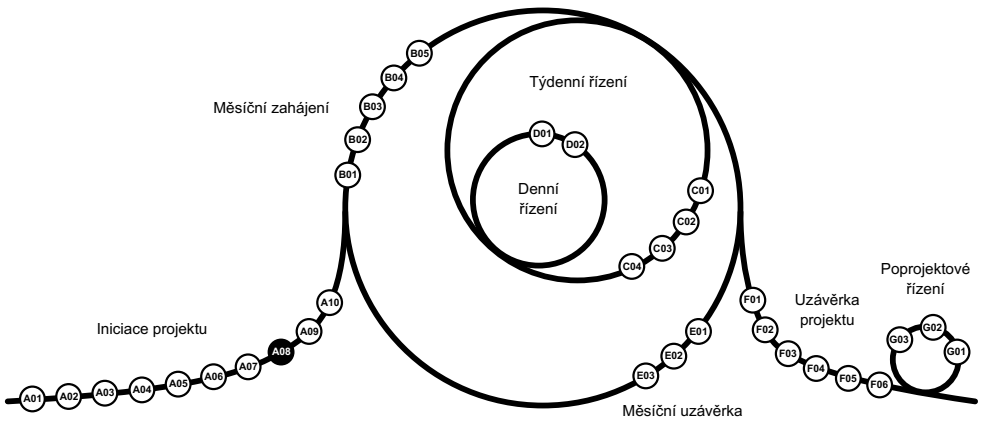
Dále je to příležitost pro osoby, které řídí různé projekty v organizaci, navzájem vidět svou práci a tím se více naučit.

Časté pasce

Obvyklým rizikem je, že osoba revidující vaši práci může váhat poukázat na problémy z obavy, že by to mohlo být vnímáno osobně. Je na Vás, abyste vytvořili vztah, který poskytne pohodu a upřímnost.

A08

Učiňte rozhodnutí pokračovat/ukončit



V tomto bodě projektový manažer posílá projektové dokumenty sponzorovi a sponzor učiní rozhodnutí pokračovat/ukončit. Pro toto rozhodnutí může sponzor potřebovat prodiskutovat projekt s ostatními, kteří rozhodují v organizaci, například s úrovní správy portfolia – ovšem je na sponzorovi,

nikoliv na projektovém manažerovi, aby určil, jak to provede.

Pokud máte externího zákazníka a odpovídáte na žádost o předložení nabídky, měli byste kromě interního rozhodnutí pokračovat/ukončit poslat nabídku zákazníkovi a počkat, aby si vybral dodavatele, a předal vám finální rozhodnutí pokračovat/ukončit. Táto řídící aktivita je ukončená, jakmile je podepsaná smlouva, nebo jakmile máte k dispozici jiný právně závazný nástroj.

Pokud budete mít externí dodavatele a někteří z nich byli vybráni v A05, můžete s nimi chtít podepsat v tomto bodě smlouvu. Dodateční externí dodavatelé mohou být vybráni a smlouvy s nimi podepsané později ad hoc.

Účel

Projekty, které mají externí zákazníky, mají vždy jasné pokračovat/ukončit rozhodnutí, ale interním projektům někdy tento krok chybí a vloudí se do existence bez jasného rozhodnutí. Je důležité učinit toto rozhodnutí jasnou bránou pro projekt a získat potřebné podpisy a závazky předtím, než budeme pokračovat.

Na druhé straně některé organizace jen investuji do jakéhokoliv projektu, dokud mají dostupné zdroje. Tato řídící aktivita je na konci řetězce aktivit, jehož záměrem je přeměnit ji na informované rozhodnutí založené na zdůvodnění projektu.

Obvyklé pasti

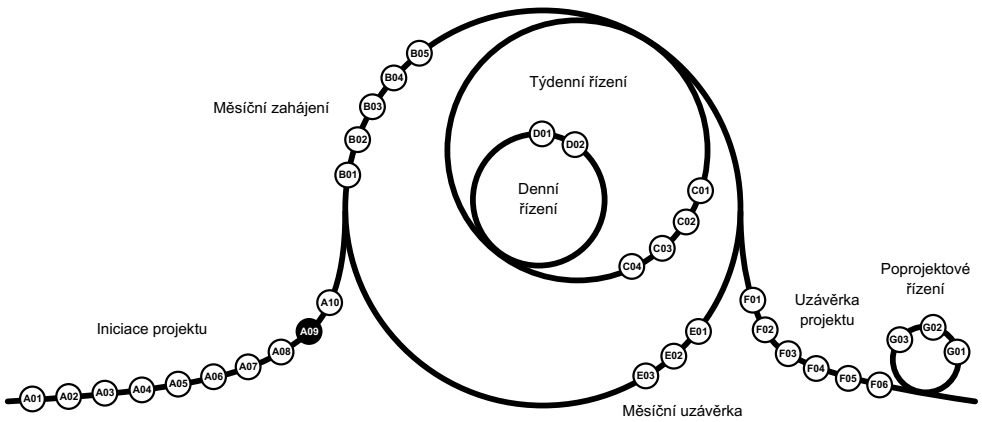
Každá organizace, která pracuje s

projekty, potřebuje mít systém správy portfolia, který vyhodnocuje a vybírá projekty holistickým způsobem, je vyvážený a slučitelný se strategiemi organizace. Mnohé z problémů připisovaných projektovému řízení mají kořeny ve správě portfolia, např. že máte příliš mnoho projektů současně.

Zajistěte, aby každý rozuměl tomu, že rozhodnutí ukončit projekt není selhání. Je to důkaz toho, že máme úspěšný systém, který rozumí tomu, co není pro organizaci přínosné. To by nebylo možné bez úsilí klíčových členů týmu ve skupině aktivit iniciace projektu.

A09

Proveďte kick off projektu



Pokud byl projekt schválen v A08, je čas, aby se sešli zainteresované strany zákazníka a dodavatele, a započali projekt kick off setkáním.

Nejlépe je strávit kick off setkáním celý den, podle možností mimo organizaci. Projektový manažer a ostatní členové řídícího týmu (pokud jsou) by měli

setkání usnadnit a zajistit, aby to byla pro všechny příjemná zkušenost.

Účel

Toto setkání má následující hlavní účely:

- udělat projekt oficiálním
- umožnit vzájemné seznámení interních a externích zainteresovaných stran a vytvoření sítě vzájemných vztahů
- komunikovat základní informace o projektu

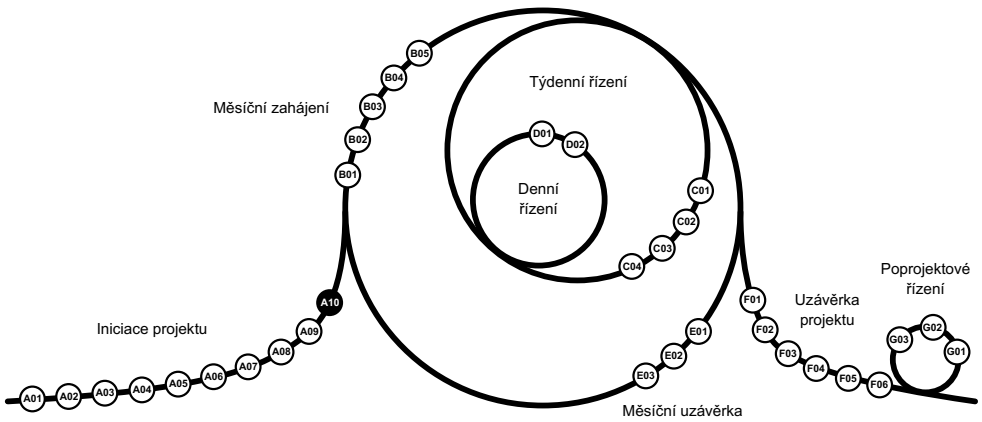
Obvyklé pasti

Zajistěte, aby kick-off setkání nebylo suchým a nudným, na kterém se jen prochází detaily projektu, nýbrž spíše příjemnou zkušeností zaměřenou na

teambuilding.

A10

Proveďte cílenou komunikaci



Vyvěste ve vaší organizaci transparent, abyste oznámili začátek projektu (nebo ekvivalent pro virtuální týmy) a pošlete všem e-mail vysvětlující, proč se organizace rozhodla podniknout tento projekt a jako jsou jeho přínosy.

Účel

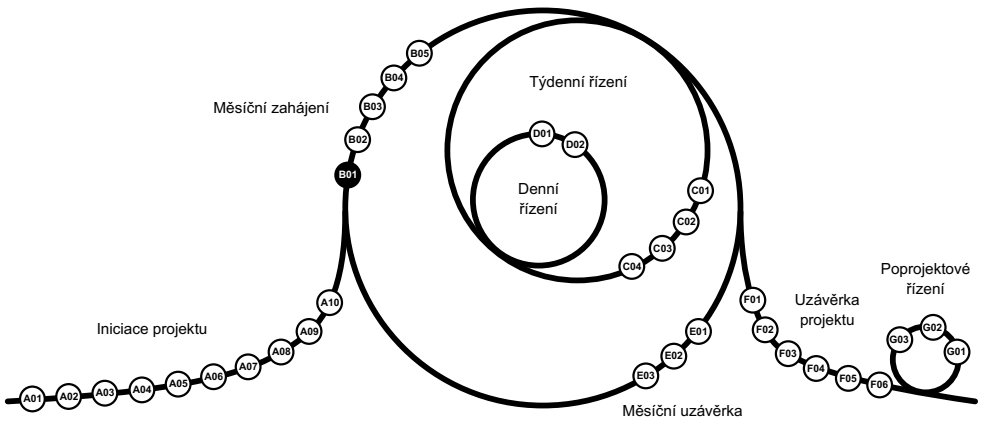
V mnohých organizacích projekty začínají a končí bez jasní indikace a většina zaměstnanců (dokonce i manažerů) nezná rozsah projektů probíhajících v organizaci. To uzpůsobuje, že se všichni soustředí na své odborné aktivity aniž by vnímali projekt jako celek, byli schopni sladit se s cíli, a náležitě spolupracovat s ostatními. Cílená komunikace je příležitostí vyhnout se některým z těchto záležitostí vytvořením angažovanosti a povzbuzováním ke spolupráci.

Časté pasce

Nemůžete ze sebe vydat to nejlepší, pokud nejste z projektu nadšení. A pokud jste, měli byste být schopní komunikovat toto nadšení a vyvolat podobný pocit u ostatních. Vyhněte se suché, nudné komunikaci.

B01

Zrevidujte a upřesněte plány



Zorganizujte workshopy pro zrevidování rámcových aspektů plánů, přidejte podrobnosti a přiřaďte správce k dodávkám, které patří do nadcházejícího měsíce. Tato upřesnění ovlivní **popis projektu**, **mapu dodávek** a **registr následných akcí**.

Pokud se už realizovaly podobné

projekty, podívejte se do jejich archivů a použijte tyto informace, aby byly vaše plány reálnější.

Šablona popisu projektu

Šablona registru následných akcí

Účel

Plány vytvořené ve skupině aktivit iniciace projektu jsou rámcové a nepostačují na implementaci. Je třeba je upřesňovat po jednotlivých měsících v této řídící aktivitě. V každém případě by se plány měly průběžně revidovat, aby odpovídaly realitě.

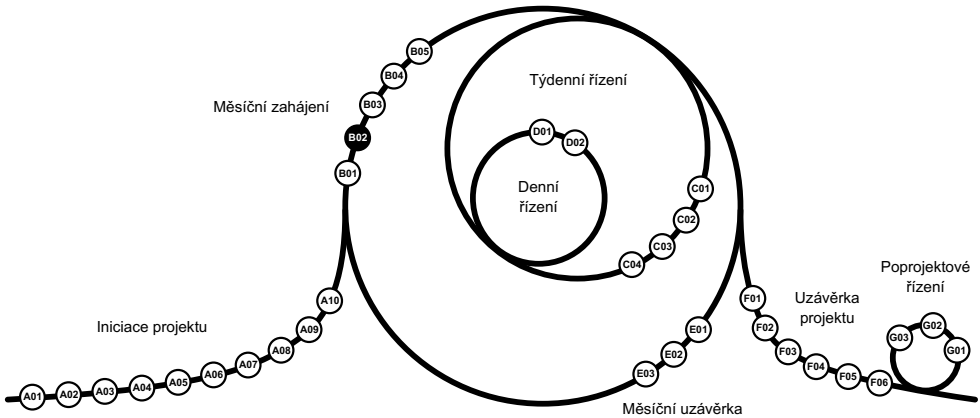
Obvyklé pasti

Zvažte následující, abyste se vyhnuli nejčastějším pastím této řídící aktivity:

- Použijte facilitační techniky na uspořádání efektivního plánovacího workshopu.
- Nesoustřeďte se jen na upřesnění plánu na nadcházející měsíc, ale zajistěte i aktualizaci rámcového plánu celého projektu.
- Nepřidávejte do plánu příliš mnoho podrobností – zahrňte jich jen tolik, kolik je nutné na pokrytí praktických potřeb.

B02

Proveďte vzájemné zhodnocení měsíčního cyklu



Požádejte jiného projektového manažera nebo experta na projektové řízení z vaší organizace, aby zrevidoval a zhodnotil vaše měsíční řídící aktivity a zaznamenejte to do **registru zdraví.** pokud je skóre příliš nízké, zopakujte některé z řídících aktivit, než budete

pokračovat.

Šablona registru zdraví

Účel

Hlavním účelem je zastavit se a zkontrolovat, zda jsou Vaše řídící aktivity v pořádku. Mít externí osobu na kontrolu Vaší práce je přínosné, protože můžete být příliš vnoření do své práce, abyste viděli některé záležitosti.

Dále je to příležitost pro osoby, které řídí různé projekty v organizaci, navzájem vidět svou práci a tím se více naučit.

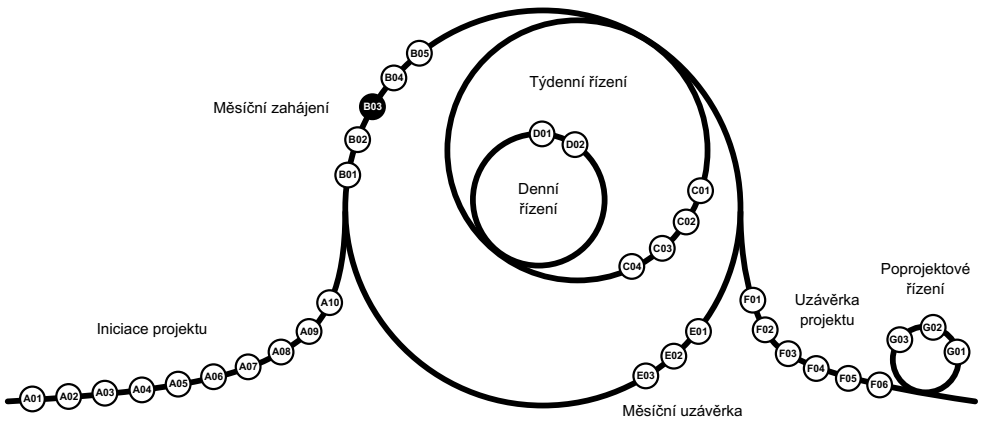
Obvyklé pasti

Obvyklým rizikem je, že osoba revidující vaši práci může váhat poukázat na problémy z obavy, že by

to mohlo být vnímáno osobně. Je na Vás, abyste vytvořili vztah, který poskytne pohodu a upřímnost.

B03

Učiňte rozhodnutí pokračovat/ukončit



V tomto bode musí sponzor na základě zrevidovaných plánů rozhodnout, zda v projektu pokračovat, či ne. Rozhodnutí může učinit sám nebo se dohodnout s dalšími, například s řídícím týmem portfolia.

Pokud rozhodnutí zní zastavit projekt,proběhnou aktivity ukončení

projektu a sponzor by měl rozhodnout, zda vstoupit do cyklu poprojektového řízení, či ne.

Účel

Cílem je ujistit se, že projekt je stále odůvodněný a připomenout všem, že projekt má vyšší cíl, než jen soubor izolovaných specializovaných aktivit.

Obvyklé pasti

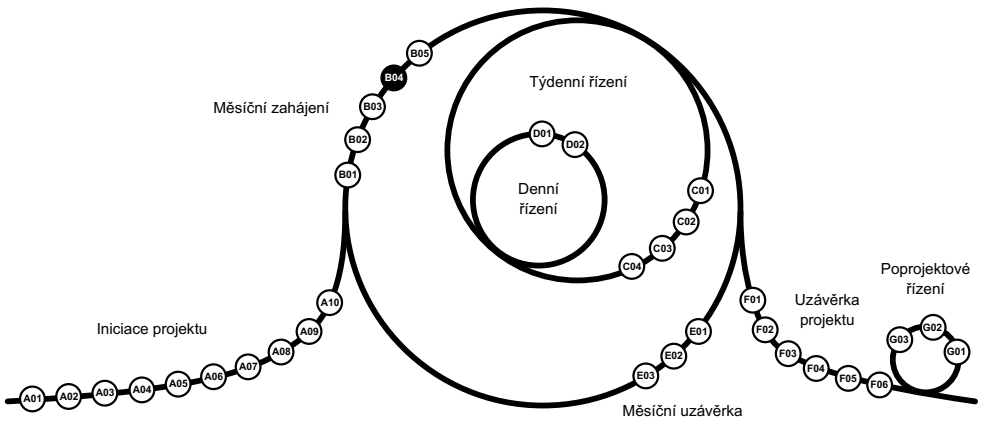
Sponzor musí brát tuto řídící aktivitu vážně, nikoliv jen automaticky schválit projekt bez inspekce. Je důležité, aby všichni porozuměli tomu, že zrušit projekt je znak dobrého projektového řízení.

Někdy může být projekt zdůvodnitelný, pokud je vyhodnocovaný izolovaně, ovšem nemusí být tak zdůvodnitelný,

jako jiné možné projekty, které můžete uskutečnit. Proto je při hodnocení průběžného zdůvodnění projektu potřebná holistická (celostní) perspektiva, a proto je ideální toto řešit v rámci jednotného systému řízení portfolia, který dohlíží na všechny projekty v organizaci.

B04

Proveďte kick off měsíčního cyklu



Jakmile získáte schválení v B03, je čas provést kick-off meeting měsíčního cyklu.

Účel

Tato řídící aktivita má dva účely:

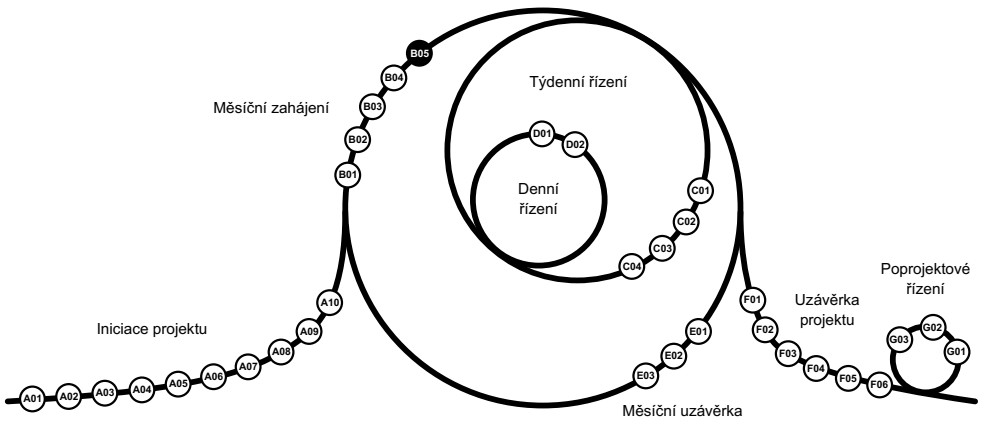
- teambuilding
- informování účastníků o plánu na následující měsíc

Obvyklé pasti

Neomezujte kick-off na nudné, suché projevy a přehled nadcházejícího měsíce. Vytvořte příjemnou zkušenost pro všechny, protože teambuildingový aspekt tohoto meetingu je přednostní. Můžete shromáždit celý tým (včetně externích účastníků pokud je to možné), jít na výlet, piknik, atd., a vhodně ho zorganizovat, abyste zajistili naplnění obou hlavních účelů.

B05

Proveďte cílenou komunikaci



Pošlete zprávu všem zapojených do projektu s informací, čeho plánujete dosáhnout v nadcházejícím měsíci a o souvisejících rizicích. Je důležité dát všem vědět, jaká je jejich role v tom, čeho má projekt dosáhnout.

Účel

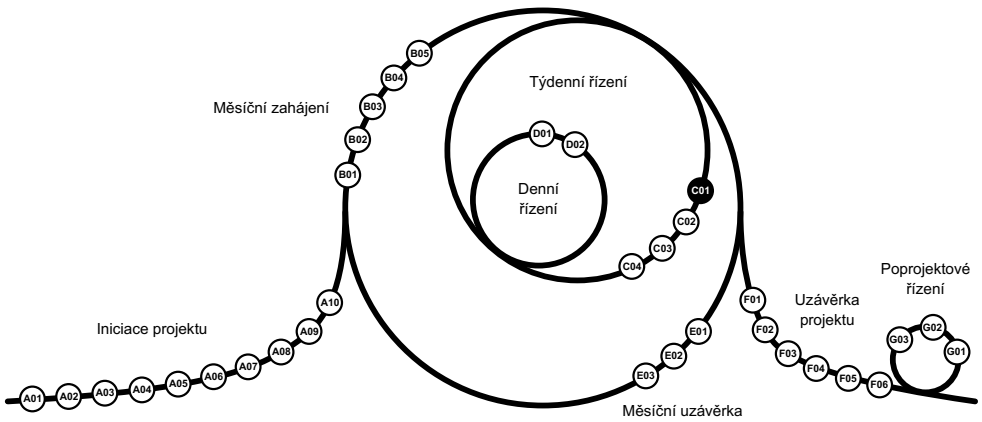
Hlavním cílem je zajistit, aby osoby zapojené do projektu zůstali sladěni s celkovými cíli, a neomezovat jejich přispění do projektu na izolované specializované aktivity.

Obvyklé pasti

Udržujte zprávu krátkou a jasnou, soustřeďte se spíše na výstupy, které plánujete dosáhnout, než na plánované úkoly.

C01

Měřte a hlaste výkonnost



Měřte výkonnost projektu ve srovnání s jeho záměrem a vytvářejte realistické odhady cílů (např. čas a náklady). Vytvořte jednu nebo více zpráv se zaměřením na předpovědi, pošlete je různým účastníkům a ověřte u nich, že zprávu obdrželi, a že jí porozuměli.

Zkontrolujte seznam účastníků v

popisu projektu, abyste se ujistili, že každý z nich dostal odpovídající zprávu. Pokud zjistíte, že aktuální formát zprávy není vhodný pro některého z účastníků, zrevidujte formát nebo navrhněte novou alternativu, a přidejte tuto informaci do seznamu zainteresovaných stran.

Účel

Hlavním účelem je pochopit, kde se nacházíme v porovnání s cíli, což použijeme na co nejvčasnější vyřešení odchylek. Druhotným účelem je udržovat relevantní účastníky informované o stavu projektu, čímž vytváříme důvěru a další potenciál pro spolupráci.

Obvyklé pasti

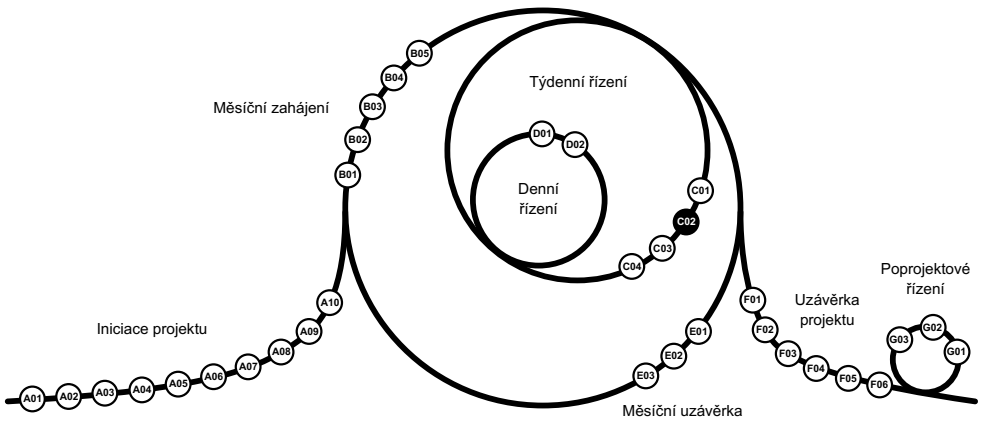
Zvažte následující, abyste se vyhnuli

nejčastějším pastím v této řídící aktivitě:

- Nesnažte se měřit příliš přesně – najděte optimální míru přesnosti a podrobností pro naplnění účelu.
- Buďte opatrní, co měříte: Všechna měření musí odpovídat spíše cílům projektu, než sledovat např. množství spotřebovaných zdrojů.
- Udržujte zprávy krátké, jednoduché, jasné a soustředěné na efektivní měření postupu. Když některým účastníkům pošlete podrobnou zprávu, pošlete jim i krátkou, jednostránkovou verzi.

C02

Plánujte reakce na odchylky



Pokud máte jakékoliv odchylky od vašich cílů na základe měření výkonnosti z C01, měli byste je řídit a zkusit dostat se zpět do správných kolejí.

V komplikovaných případech můžete zorganizovat workshop a získat pomoc od všech nebo vybraných členů týmu

pro naplánovaní jak se z odchylky zotavit. V kritických nebo citlivých případech informujte sponzora, požádejte ho o radu a vyžádejte si jeho schválení plánu nápravných opatření.

Pokud není možné zotavení z odchylek, měli byste požádat sponzora o souhlas se stanovením revidovaných cílů a nechejte si je schválit. Zajistěte, aby byly nové informace zaznamenány do **popisu projektu**.

Pokud existuje důvod odchylky, který může způsobit podobné otevřené body v budoucnosti, zaznamenejte ho do **registru následných akcí** jako riziko a naplánujte vhodnou reakci.

Šablona popisu projektu

Šablona registru následných akcí

Účel

Pro dosažení cíle projektu se musíme zotavit z odchylek co nejrychleji, než se nahromadí. Co je ještě důležitější, že pokud se snažíme z odchylek zotavit a , neuspějeme, a vidíme v projektu zjevný alarmující trend, že cíle nenaplní záměry projektu, musíme cíle přehodnotit. Po jejich revizi už nemusí být odůvodnitelné, a v takovém případě je možné projekt ukončit, abychom zabránili větším ztrátám v budoucnosti.

Obvyklé pasti

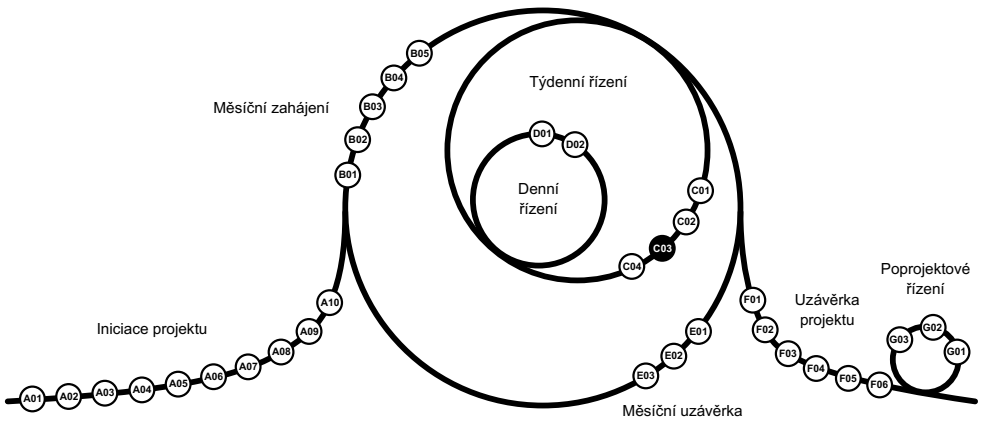
Pamatujte, že obecný, vágní výrok jako “od teď musíme pracovat o 15% rychleji” není plánem nápravných opatření. Plány nápravných opatření musí být realistické a zahrnovat proveditelné úkony, které je možné implementovat a vyhodnocovat.

Pokud si musíte vybrat mezi zotavením

se z odchylky a řešením její příčiny, která může způsobit stejné potíže v budoucnosti, dejte přednost řešení příčiny. Jinak budete neustále hasit požáry.

C03

Proveďte kick off týdenního cyklu



U malých projektů shromážděte všechny členy týmu. U velkých shromážděte vedoucí týmu, projektové manažery dodavatelů, členy řídícího týmu a podle potřeby další klíčové dotčené strany. Projděte s nimi následující témata:

- Přehled, co se bude dělat v nastávajícím týdnu
- Revize rizik nastávajícího týdne a existující otevřené body, které mohou přesahovat do nastávajícího týdne. Zaznamenejte je do **registru následných akcí**.
- Povzbuďte týmy, aby omezily rozpracovanou produkci a co nejdříve dokončili probíhající práci.

Šablona registru následných akcí

Účel

Hlavním účelem je ujištění, že všichni jsou v souladu s celkovým cílem projektu, a že nebudou konflikty mezi prací týmů a jednotlivců.

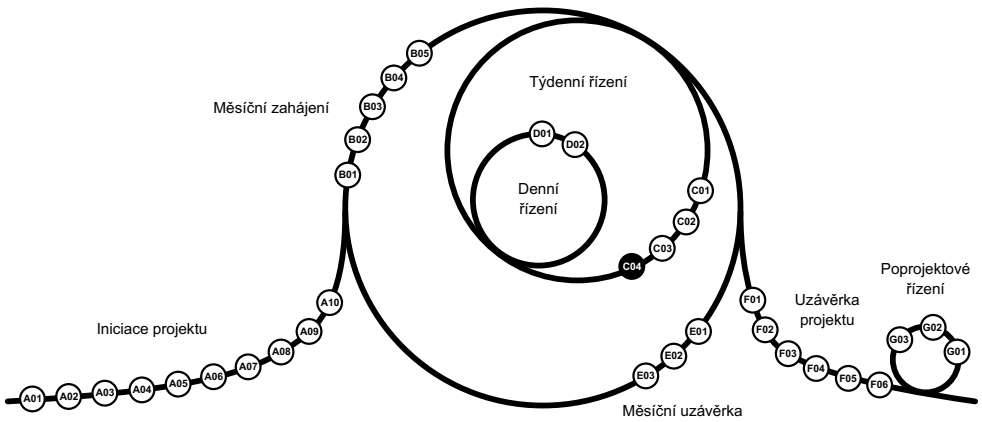
Obvyklé pasti

Následující úvahy vám mohou pomoci vyhnout se některým z častých pastí v této řídící aktivitě:

- Nepoužívejte toto setkání na kontrolu výkonnosti (to se provádí v C01).
- Nevyužívejte toto setkání pro návrhy reakcí na identifikované otevřené body a rizika (to se provádí v D01).
- Veďte setkání tak, abyste zajistili, že nebude trvat příliš dlouho, a že každému tématu bude věnován přiměřený čas.

C04

Proveďte cílenou komunikaci



Pošlete zprávu všem zapojených do projektu s informací, čeho plánujete dosáhnout v nadcházejícím týdnu a o souvisejících rizicích, včetně plánovaných reakcí na tato rizika.

Účel

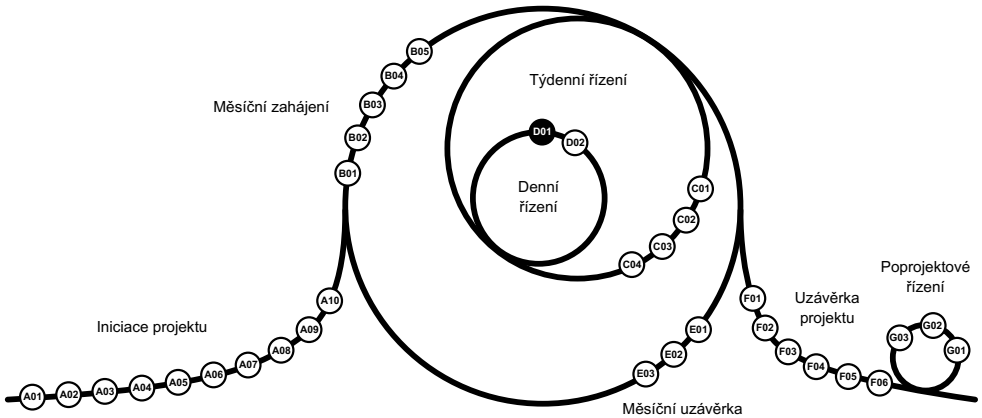
Hlavním účelem je ujištění, že všichni jsou v souladu s celkovým cílem projektu, a že nebudou konflikty mezi prací jednotlivců, týmů a dodavatelů.

Obvyklé pasti

Nezacházejte v této zprávě do velkých podrobností, má být jednoduchá a rámcová.

D01

Řiďte rizika, otevřené body a požadavky na změny



Měli bychom řídit rizika, otevřené body a požadavky na změny proaktivně. Jakmile identifikujete novou položku, měli byste ji ihned zaznamenat do **registru následných akcí**. Potom přiřaďte její následné aktivity správci (jednomu z členů týmu) a začněte

připravovat reakci na ni. Aby jste identifikovali rizika a otevřené body, musíte být neustále v kontaktu s členy týmu a dalšími dotčenými stranami.

S odpověďmi na položky můžete získat pomoc od jiných členů týmu nebo dokonce od externích účastníků. V komplikovaných případech můžete shromáždit celý tým a zorganizovat workshop, na kterém všichni navrhnou kolektivní odpověď s využitím moudra davu. V kritických případech byste měli zapojit také sponzora a nechat ho schválit váš reakční plán.

Šablona registru následných akcí

Účel

Hlavním cílem je proaktivně reagovat na rizika, otevřené body a změnové požadavky na místo vyčkávání, že se

vyřeší automaticky. To nám poskytne kontrolu a možnost dosáhnout nejlepších výsledků.

Spoléhat se na naši paměť nebo nestrukturované poznámky spotřebuje příliš mentální energie a zahrnuje riziko, že na něco zapomeneme. Proto je ideální mít jednoduchý registr a disciplinovaně do něj zapisovat položky hned, jak jsou identifikované.

Správa všech položek zabere příliš mnoho času a energie, proto jim musíte přiřadit správce. Kromě rozdělení práce na více osob tím také napomáháte sladit všechny účastníky se stejným cílem.

Obvyklé pasti

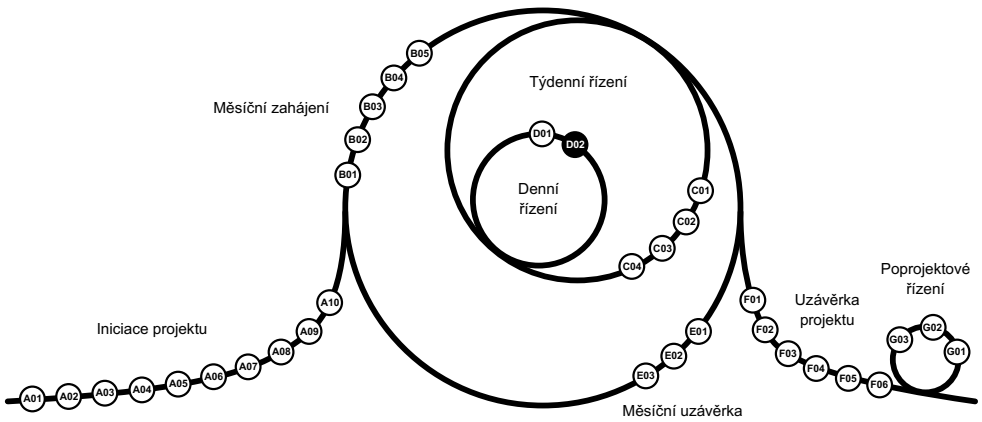
Následující úvahy vám mohou pomoci vyhnout se některým z častých pastí v

této řídící aktivitě:

- Nepřidávejte do registru následných akcí příliš mnoho hodnotících informací.
- Abyste zajistili, že všechny položky budou vhodným způsobem uzavřeny, můžete definovat krajní hodnoty a zavázat sebe i ostatní uzavírat je v tomto rozsahu.
- Vyhněte se obecným, nerealizovatelným reakcím. Reakci musí být možné implementovat a správcem ji změřit.
- Nevěnujte všechen svůj čas hašení požárů (řízení otevřených bodů) aniž byste věnovali pozornosti i rizikům, protože neřízená rizika jsou významným zdrojem budoucích otevřených bodů.

D02

Akceptujte dokončené dodávky



Dodávky přiřazené vedoucím týmů a projektovým manažerům dodavatelů mohou být dokončené kdykoliv a to je čas na rychlou revizi a schválení projektovým manažerem. Schválení v této řídící aktivitě je předběžné.

V případě významných nebo kritických dodávek si vyžádejte schválení od

sponzora a zákazníka, pokud to je možné.

Účel

Příliš mnoho rozpracované výroby způsobuje potíže – plýtvá zdroji, může snižovat kvalitu a snižuje předvídatelnost projektu. Pokud to je možné, povzbuzujte všechny, aby dokončili a uzavřeli jednu rozpracovanou položku dříve než se pustí do další, na místo práce na mnoha dodávkách současně.

Obvyklé pasti

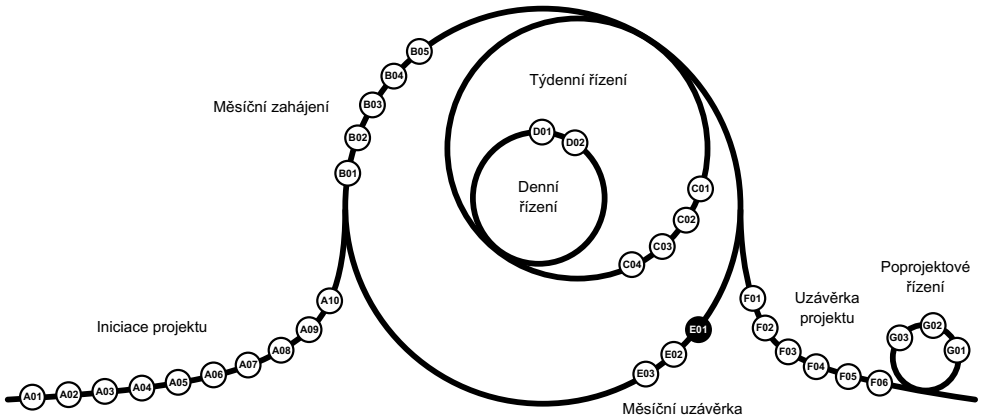
Schválení dodávky s sebou nese odpovědnost a někteří projektoví manažeři zdržují schválení, aby se této odpovědnosti vyhnuli. Je to kontraproduktivní a nemělo by se to stávat. Nebojte se převzít

zodpovědnost. Některé z vámi schválených dodávek mohou v budoucnosti vyvolat potíže, ovšem tyto problémy nebudou tak rozsáhlé, jako mít v projektu příliš mnoho rozpracovaných dodávek.

Mnohé dodávky se rychle přiblíží téměř dokončenému stavu a pak se dostanou do potíží kvůli několika málo těžkostem. Můžete být v pokušení označit je jako dokončené, když většina práce je hotová, ale neměli byste tak učinit – měli byste schválit pouze zcela dokončené dodávky.

E01

Vyhodnoťte spokojenost zainteresovaných stran



Pošlete dotazníky členům týmu, zákazníkovi, dodavatelům nebo dalším externím zainteresovaným stranám, abyste zhodnotili jejich spokojenost s průběhem projektu v končícím měsíci. Zaznamenejte výsledky do **registru zdraví**. Zajistěte, aby hodnocení bylo

anonymní.

Šablona registru zdraví

Účel

Časté hodnocení spokojenosti je klíčové, abychom zjistili a řešili problémy co nejdříve, na místo čekání na nežádoucí výsledky v budoucnosti. Toto hodnocení není omezené na zákazníka – měli byste věnovat dostatečnou pozornost i členům týmu, jelikož jejich spokojenost má významný dopad na projekt.

Je důležité zachovat anonymitu hodnocení, jinak by někdo mohl mít obavy vyjádřit své skutečné pocity o projektu.

Obvyklé pasti

Neomezujte vaše hodnocení

spokojenosti zákazníků na několik představitelů - vyhodnoťte všechny ovlivněné osoby.

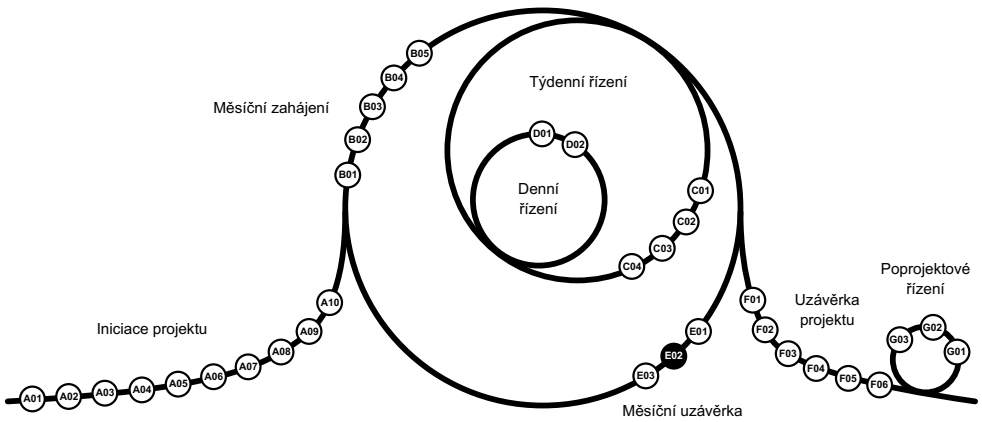
Neklaďte v dotazníku příliš mnoho otázek, aby bylo pro dotčené strany jednoduché odpovídat.

I když uděláte vše pro to, aby byl dotazník anonymní, jakmile má jen několik účastníků, mohou být některé z odpovědí identifikovatelné. Pokud se to stane, snažte se ignorovat položky přiřazené konkrétním osobám a v budoucnosti je nikdy nepoužívejte. Jinak některé dotčené osoby nemusí věřit anonymitě hodnocení.

Abyste zajistili, že neuvidíte údaje ztotožnitelné s konkrétní osobu, pokud existují, soustřeďte se na agregovaná data a nevyhodnocujte odpovědi individuálně.

E02

Zachyťte ponaučení a naplánujte zlepšení



Po sběru odpovědí na hodnocení spokojenosti pozvěte všechny členy týmu a zorganizujte pro ně workshop ohledně naplánování zlepšení vyplývající z výsledků hodnocení a ze sdílených ponaučení, které získali za uplynulý měsíc. Zaznamenejte všechny položky do **registru následných akcí** a

přiřaďte každé položce správce následných akcí.

Šablona registru následných akcí

Účel

Tento workshop má dva hlavní účely: Návrh efektivních plánů na zlepšení a teambuilding.

Přínosné je použít na plánování zlepšení workshop, než naplánovat vše sami, protože moudro davu vám může pomoci vytvořit lepší plány a členové týmu si je vezmou za své.

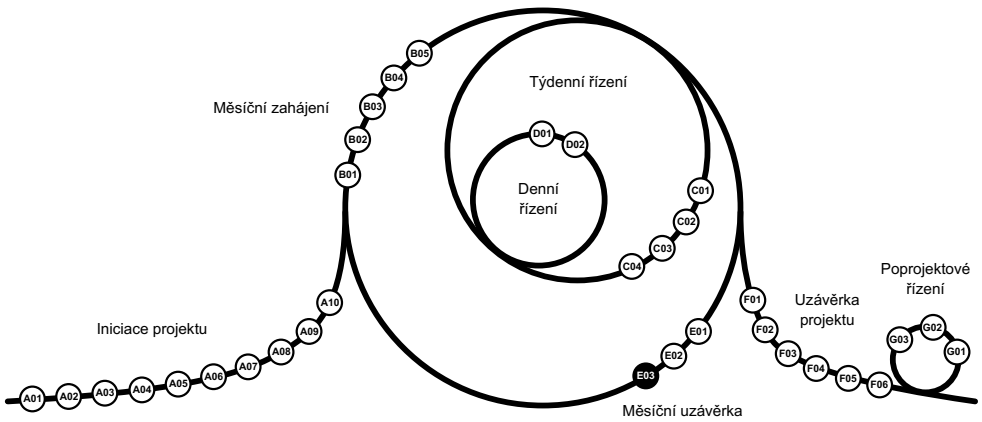
Obvyklé pasti

Následující úvahy vám mohou pomoci vyhnout se některým z častých pastí v této oblasti

- Workshopem můžete dosáhnout správný výsledek jedině tehdy, pokud je vhodně vedený. Při facilitaci můžete použít techniky jako Delphi.
- Pokud to je možné, shromažďujte názory anonymně, abyste zajistili, že účastníci se cítí pohodlně a mohou své názory vyjádřit svobodně. Na zajištění anonymity a zrychlení procesu můžete použít vhodnou softwarovou aplikaci.
- Vyhněte se ukotvení osob na jeden nebo několik málo nápadů, a použijte pro problémy neutrální zarámování.

E03

Proveďte cílenou komunikaci



Pošlete všem členům týmu zprávu o tom, čeho projekt dosáhl za uplynulý měsíc, a poděkujte jim za jejich přispění.

Účel

Tato aktivita připomíná každému

soustředit se na cíle projektu, nikoliv na izolované specializované aktivity. Pokud se provede správně, pomáhá sjednocovat tým.

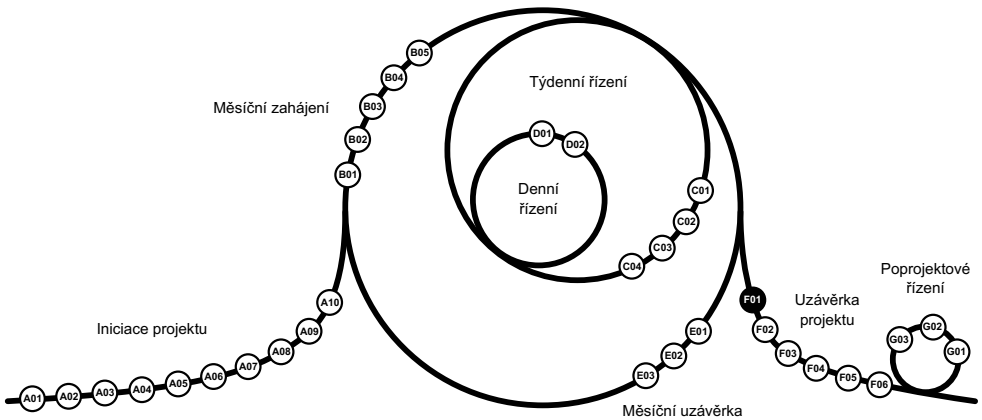
Obvyklé pasti

Mějte na paměti následující, abyste se vyhnuli nejčastějším pastím:

- Soustřeďte se na to, čeho se podařilo dosáhnout, než na objem vykonané práce.
- Udržujte zprávu jasnou a vyhněte se “korporátní řeči“.
- Udržujte zprávu krátkou – ideálně jen pár řádků.

F01

Předejte produkt



Jakmile je projekt hotový, je třeba získat jeho schválení, a odevzdat produkt internímu nebo externímu zákazníkovi. V případě zrušení projektu to může, ale nemusí být potřeba.

Někdy zákazník akceptuje produkty, ale dohodne se s vámi na seznamu dodatečných úkonů, které musíte provést do určitého času. V tom

případě pokračujete s uzavíráním projektu a předáte zbývající aktivity podpůrnému / údržbovému týmu.

Účel

Účelem je mít oficiální odevzdání a schválení produktu, které je podmínkou úplného uzavření projektu. Pamatujte, že mít projekty, které jsou takřka hotové, jen zamrzly v posledních etapách, je plýtvání zdroji a komplikuje řízení vašeho portfolia. Nejlepší je rozpracované záležitosti ukončit, a pak pokračovat novými.

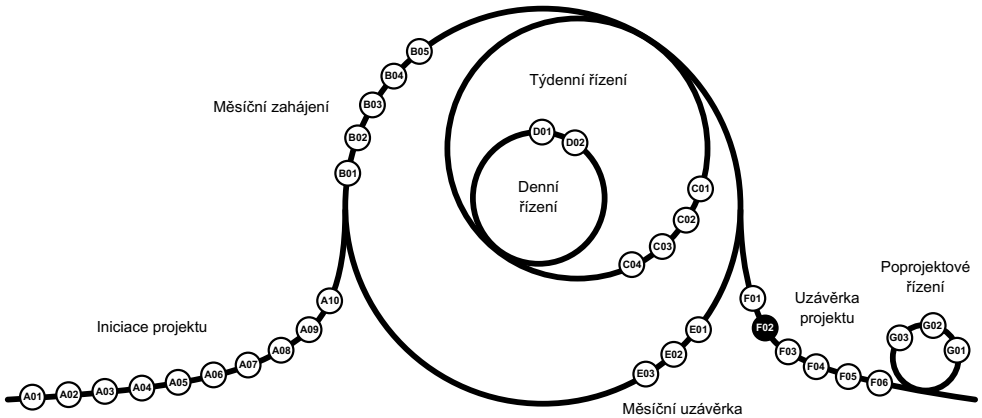
Obvyklé pasti

Táto řídící aktivita je jádrem ukončení projektu. Může být komplikovaná a časově náročná, pokud jste nebrali měsíční uzávěrky dostatečně vážně.

Pokud to je možné, vyžádejte si schválení hlavních dodávek projektu sponzorem a zákazníkem hned když jsou hotové, než čekat na konec projektu. Zjednodušuje to finální uzávěrku.

F02

Vyhodnoťte spokojenost zainteresovaných stran



Pošlete závěrečný anonymní dotazník spokojenosti interním i externím zainteresovaným stranám a zaznamenejte výsledky do **registru zdraví**. Zatímco měsíční dotazník spokojenosti se soustředí na jediný měsíc, toto závěrečné hodnocení je o

projektu jako celku.

Šablona registru zdraví

Účel

Nyní není možné provést žádné konkrétní akce pro zvýšení spokojenosti zainteresovaných stran. Hlavním účelem vyhodnocení je zaznamenat ho pro další analýzu projektu a zformulovat poučení pro použití v budoucnu.

Obvyklé pasti

Neomezujte vaše hodnocení spokojenosti zákazníků na několik představitelů - vyhodnoťte všechny ovlivněné osoby.

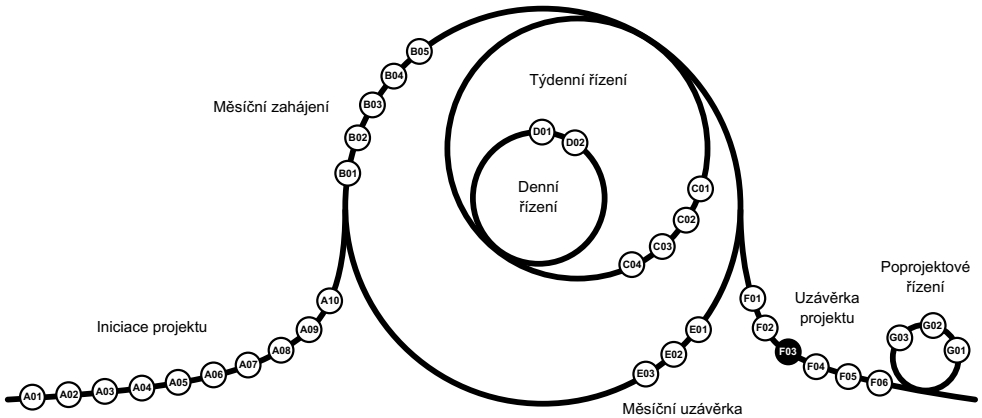
Neklaďte v dotazníku příliš mnoho otázek, aby bylo pro dotčené strany jednoduché odpovídat.

I když uděláte vše pro to, aby byl dotazník anonymní, jakmile má jen několik účastníků, mohou být některé z odpovědí identifikovatelné. Pokud se to stane, snažte se ignorovat položky přiřazené konkrétním osobám a v budoucnosti je nikdy nepoužívejte. Jinak některé dotčené osoby nemusí věřit anonymitě hodnocení.

Abyste zajistili, že neuvidíte údaje ztotožnitelné s konkrétní osobu, pokud existují, soustřeďte se na agregovaná data a nevyhodnocujte odpovědi individuálně.

F03

Proveďte vzájemné zhodnocení skupiny ukončovacích aktivit



Požádejte jiného projektového manažera nebo experta na projektové řízení ve vaší organizaci, aby zrevidoval vaše řídící aktivity a zaznamenejte výsledek do **registru zdraví**. Pokud je skóre příliš nízké, zopakujte některé z řídících aktivit a

potom se vraťte k této.

Účel

Toto vzájemné hodnocení se dělá ze dvou důvodů:

- Abyste se ujistili, že jste připraveni ukončit tuto skupinu aktivit a projekt jako celek.
- Pro vygenerování užitečných informací, které můžete použít na zlepšení systému projektového řízení celé vaší organizace. Individuální skóre je důležité, ale důležitější je trend skóre souboru projektů organizace.

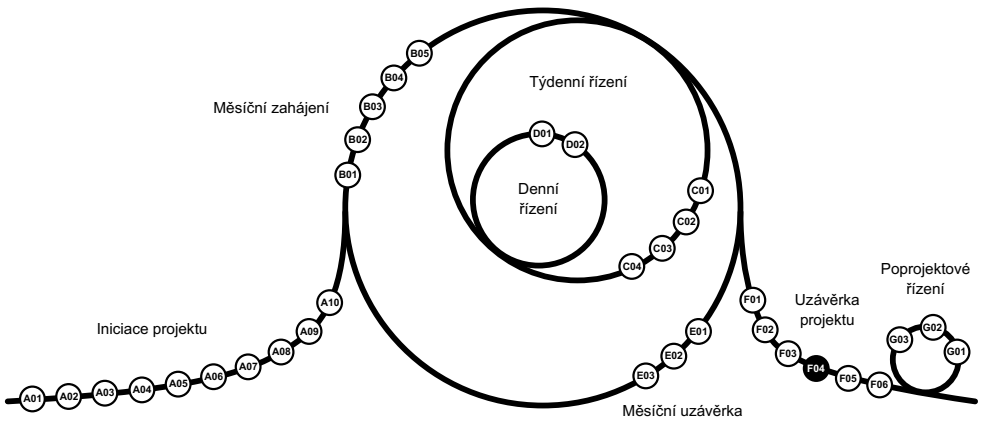
Obvyklé pasti

Obvyklým rizikem je, že osoba revidující vaši práci může váhat

poukázat na problémy z obavy, že by to mohlo být vnímáno osobně. Je na Vás, abyste vytvořili vztah, který poskytne pohodu a upřímnost.

F04

Archivujte projektové dokumenty



Nyní, když se blížíme konci projektu, je čas archivovat všechny projektové dokumenty.

Účel

Archiv by měl být bezpečný a dostupný autorizovaným osobám, aby mohli v

budoucnosti použít tyto informace na místo znovuobjevování kola. I systém řízení portfolia může v budoucnosti potřebovat prověřit tyto informace kvůli podrobnější analýze minulých projektů.

Obvyklé pasti

Zvažte některé z následujících důležitých záležitostí:

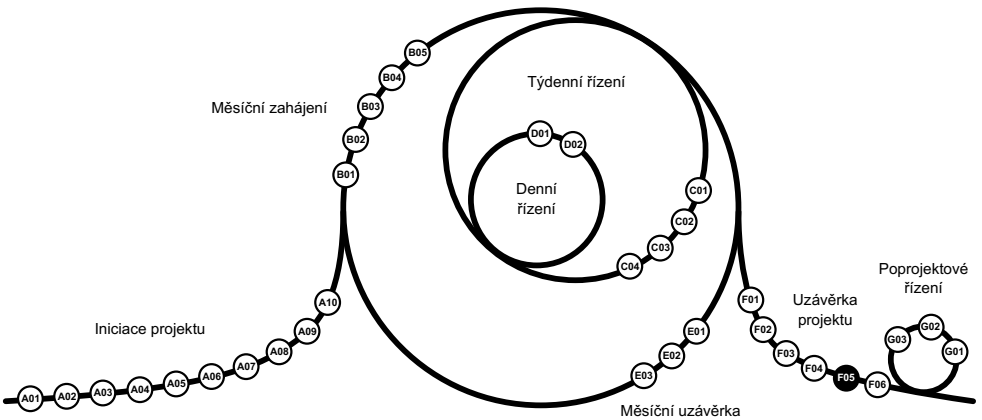
- Pokud je to možné, zajistěte, aby byl archiv na jednom místě a soubory nebyly roztroušené.
- Zajistěte, aby archív byl jen pro čtení.
- Zajistěte, aby existoval vhodný zálohovací systém, aby se archiv neztratil.

- Zajistěte, aby byl archiv bezpečný a měli do něj přístup jen oprávněné osoby.

Vedle výše uvedeného je častým problémem, že text dokumentů není dostatečně jasný, a rozumí mu jen osoby, které s danými dokumenty aktivně pracují v daném čase a kontextu. Zajistěte, aby byly všechny dokumenty jasné a jednoduché, aby jim mohl porozumět každý, i když nezná přesný kontext projektu. Tato strategie vám pomáhá i při dlouhých projektech, kdy je velmi časté, že interní účastníci mají problém s několikaměsíčním odstupem porozumět svým vlastním dokumentům.

F05

Oslavujte!



Nyní je čas uspořádat oslavu pro členy týmu nebo pro celou organizaci. Po této řídící aktivitě bude projektový tým rozpuštěn.

Účel

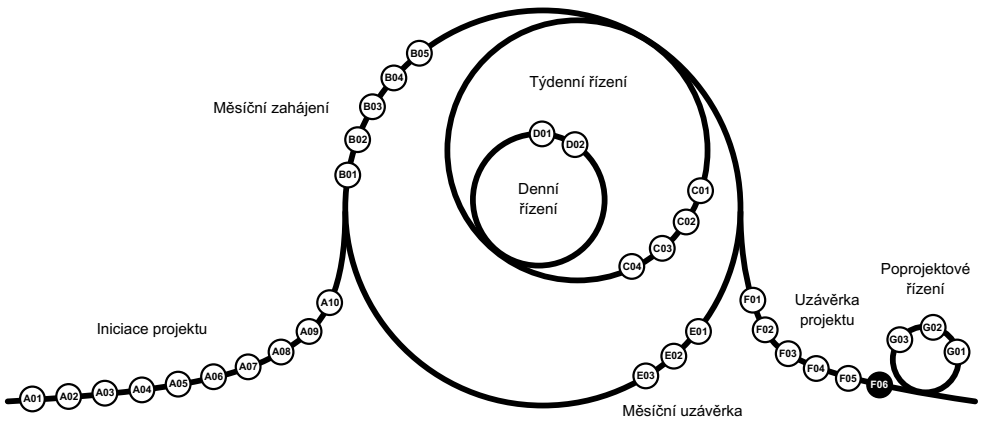
Toto je investice do budoucích projektů, protože lidem připomíná, že všichni pracují směrem ke stejnému cíli

Obvyklé pasti

Zajistěte, aby to byla památná a příjemná událost, nikoliv suchá korporátní akce s dlouhými projevy.

F06

Proveďte cílenou komunikaci



V tomto bodě sponzor pošle zprávu všem v organizaci, ve které oznámí uzavření projektu a poděkuje všem členům týmu.

Účel

Tato řídící aktivita má dva účely:

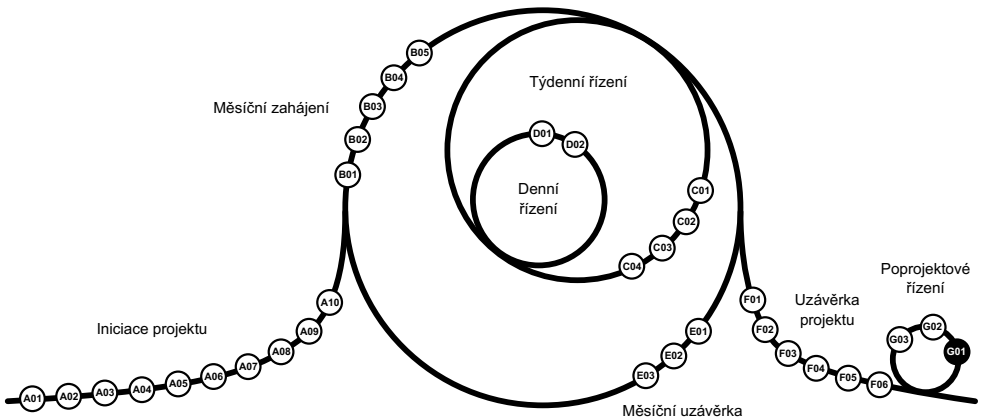
- Projevit uznání členům týmu, což je povzbudí do budoucích projektů.
- Pomáhá všem udržet si přehled o projektech, na kterých se v organizaci pracuje a ztotožnit se s jejich cíli.

Obvyklé pasti

Udržte zprávu krátkou a jasnou. Pokud byl projekt zrušený nebo neúspěšný, zajistěte, aby vaše zpráva byla pozitivní a povzbudila lidi v těšení se na lepší projekty v budoucnosti.

G01

Vyhodnocujte přínosy



Sponzor (nebo někdo jeho jménem) by měl strávit pár hodin v každém poprojektovém cyklu měřením přínosů dosažených projektem.

Vedle **očekávaných přínosů** by měl sponzor aktivně vyhledávat i **neočekávané přínosy**, **potenciální přínosy** a **negativní přínosy**.

Účel

Přínosy projektu by se měly vyhodnocovat z těchto důvodů:

- Je to upomínka pro sponzory a další zainteresované strany, že projekty se dělají kvůli generování přínosů.
- Pomáhá nám to pochopit naše prostředí a být realističtější v budoucích projektech.
- Pomáhá nám to najít cesty ke zvyšování přínosů (G02).

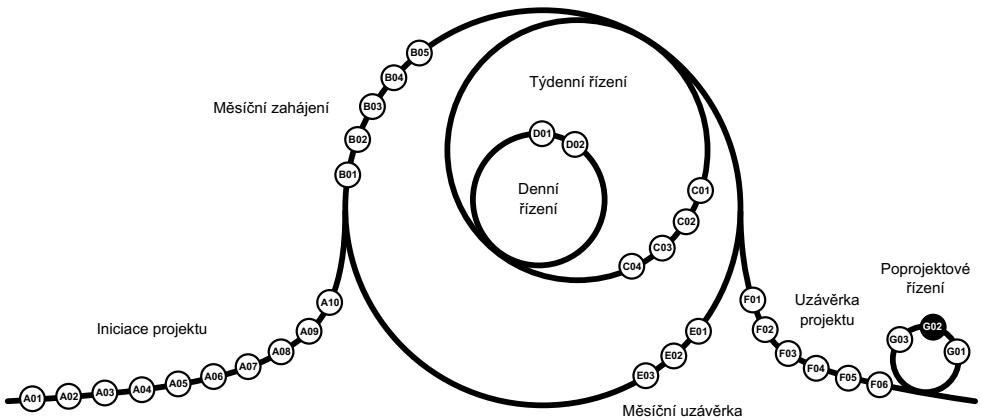
Obvyklé pasti

Mějte na paměti následující, abyste se vyhnuli nejčastějším pastím:

- Sponzor může nechat vyhodnotit přínosy jinou osobu, ovšem sponzor by měl mít nad nimi plný dohled a vnímat tuto aktivitu jako důležitou, patřící do vyšší úrovně řízení.
- Vágní květnatý popis přínosů nedává smysl. Výsledek může být rámcový a pravděpodobnostní, ale musí zůstat smysluplný a použitelný v G02.
- Pamatujte, že přínosy nejsou omezené na peněžní, nýbrž měli bychom brát v úvahu i jiné přínosy jako reputace, podíl na trhu, příležitosti nebo získané znalosti.

G02

Generujte nové nápady



Po vyhodnocení přínosů (G01), by měl sponzor ověřit, zda vidí nějaké cesty k jejich zvýšení. Výsledkem mohou být malé aktivity, přidělené provozním týmům, nebo velké změny, které se v budoucnosti stanou novými projekty.

Účel

Hlavní práce na projektu je hotová a

zasloužíte si mít z ní přínosy. Avšak některé potenciální přínosy nebudou dosaženy automaticky, pokud nevykonáte další ad hoc akce po uzávěrce projektu. Tuto příležitost nesmíme promeškat.

Na druhé straně vyhodnocování přínosů minulých projektů je výborným zdrojem nápadů pro budoucí projekty a je nejlepší dělat ho strukturovaným způsobem.

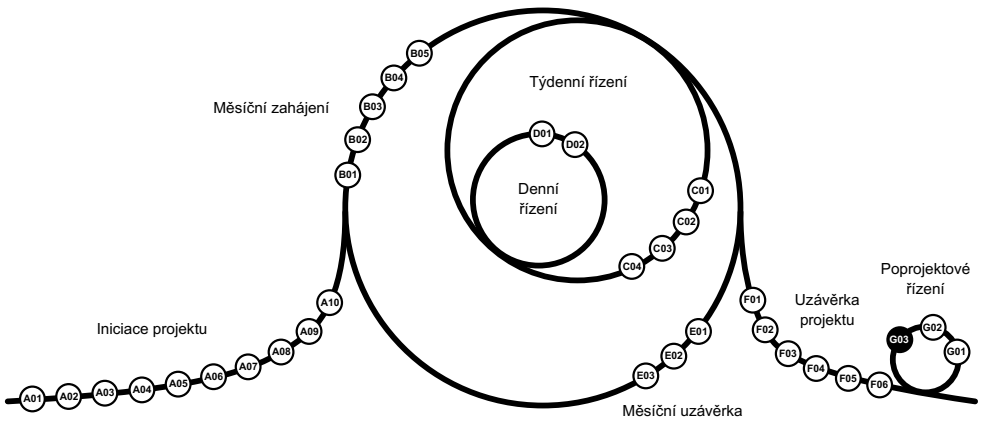
Obvyklé pasti

Zvažte následující, abyste se vyhnuli nejčastějším pastím v této řídící aktivitě:

- Vyhněte se neproveditelným vyjádřením, místo toho se soustřeďte na návrhy skutečných řešení, které je možné implementovat a vyhodnocovat.
- Nemusíte vykonávat tuto řídící aktivitu sami – pozvěte další osoby, aby se k vám připojili a rozhodněte společně.
- Neomezujte se na vyhodnocení přínosů každého projektu samostatně a izolovaně – někdy nejlépe funguje, když se sejdete s dalšími lidmi odpovědnými za jiné projekty a vyhodnotíte přínosy více projektů společně. Jen dejte pozor, aby byly jakkoliv vyhodnocené přínosy každého projektu, za který jste zodpovědný.

G03

Proveďte cílenou komunikaci



Pošlete krátkou zprávu, kterou oznámíte přínosy dosažené díky projektu a plány na jejich vylepšení. Tuto informaci můžete sdílet s malou skupinou oprávněných osob v organizaci (např. manažery a řediteli), nebo se všemi, což je preferovaný přístup.

Účel

Aktivita neustále připomíná adresátům, že projekty se realizují kvůli jejich přínosům, a že to musí brát v úvahu ve svých součástech i v budoucích projektech.

Obvyklé pasti

Zvažte následující, abyste se vyhnuli nejčastějším pastím v této řídící aktivitě:

- Nepovažujte vše za důvěrné, naopak, sdílejte informace s celou organizací, pokud je to možné.
- Zachovejte zprávu krátkou a jasnou.
- Pokud jste zodpovědní za několik malých projektů, můžete jejich zprávy spojit do jedné, jen zajistěte, aby byly pokryté všechny projekty.