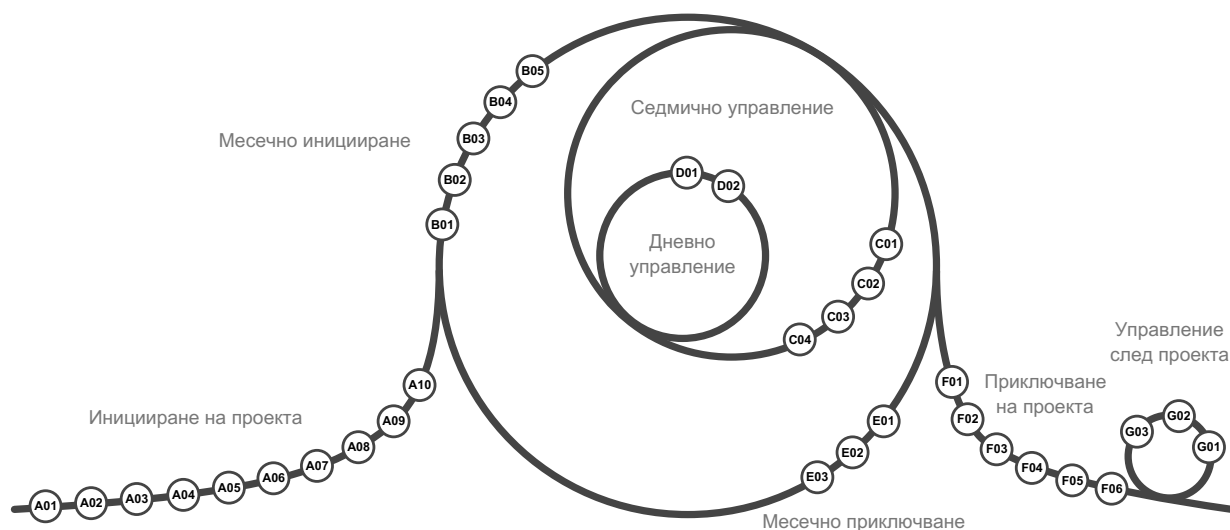


P3.express

Минималистичната система за управление на проекти



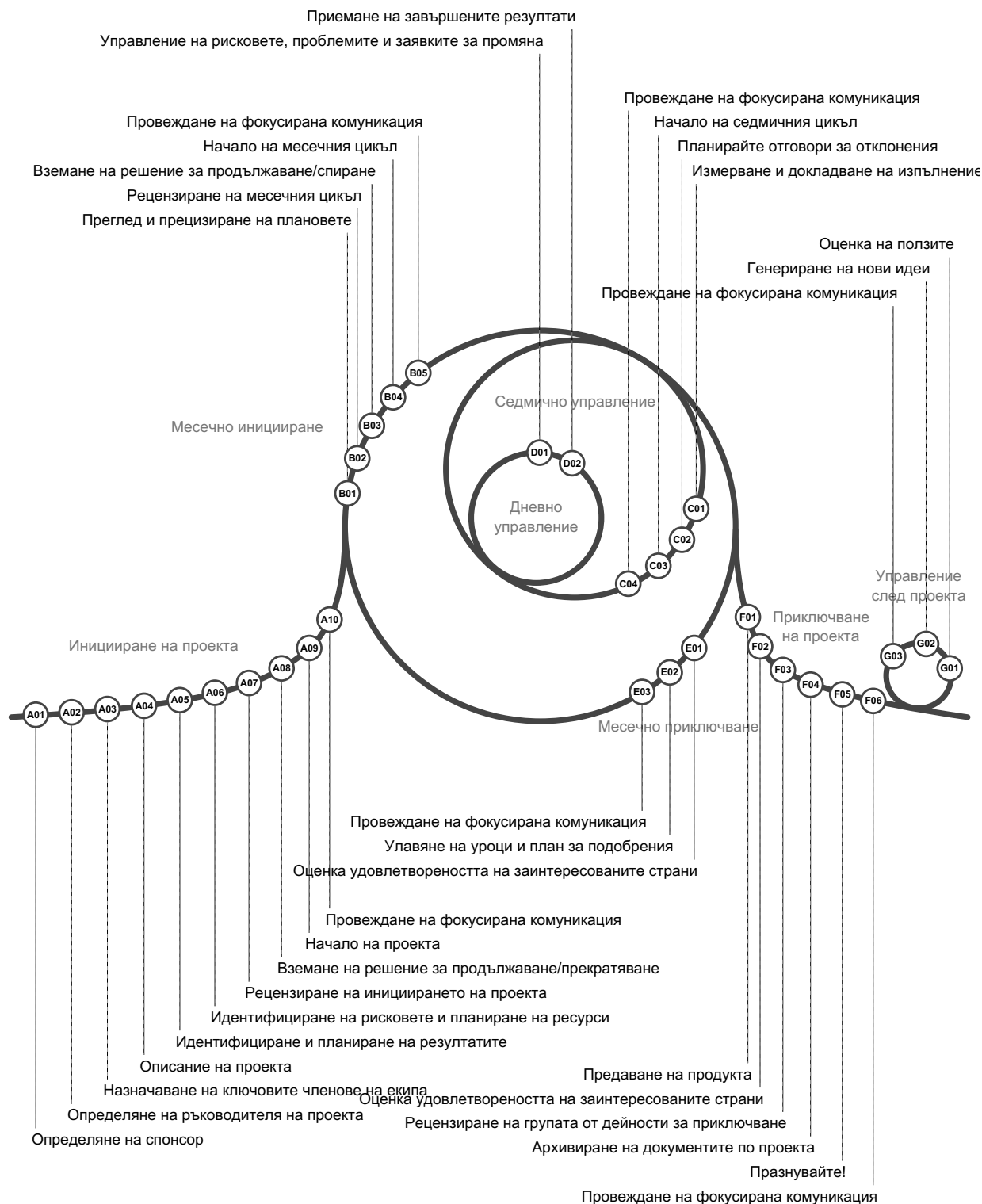
Това е версия на онлайн ръководството за изтегляне ([P3.express/bg/manual/v2/](https://p3.express/bg/manual/v2/)), генерирано на 2024-05-10. Моля, проверете уебсайта за по-нови версии.

Това ръководство може да се използва и разпространява свободно под Международен лиценз Creative Commons Attribution 4.0.

Преведено от [д-р Тодор С. Тодоров](#)

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





Списък на управленските дейности

Инициране на проекта

- A01 — Определяне на спонсор
- A02 — Определяне на ръководителя на проекта
- A03 — Назначаване на ключовите членове на екипа
- A04 — Описание на проекта
- A05 — Идентифициране и планиране на резултатите
- A06 — Идентифициране на рисковете и планиране на ресурси
- A07 — Рецензиране на инициирането на проекта
- A08 — Вземане на решение за продължаване/прекръпяване
- A09 — Начало на проекта
- A10 — Провеждане на фокусирана комуникация

Месечно инициране

- B01 — Преглед и прецизиране на плановете
- B02 — Рецензиране на месечния цикъл
- B03 — Вземане на решение за продължаване/спиране
- B04 — Начало на месечния цикъл
- B05 — Провеждане на фокусирана комуникация

Седмично управление

- C01 — Измерване и докладване на изпълнението
- C02 — Планирайте отговори за отклонения
- C03 — Начало на седмичния цикъл
- C04 — Провеждане на фокусирана комуникация

Дневно управление

- D01 — Управление на рисковете, проблемите и заявките за промяна
- D02 — Приемане на завършените резултати

Месечно приключване

- E01 — Оценка удовлетвореността на заинтересованите страни
- E02 — Улавяне на уроци и план за подобрения
- E03 — Провеждане на фокусирана комуникация

Приключване на проекта

- F01 — Предаване на продукта
- F02 — Оценка удовлетвореността на заинтересованите страни
- F03 — Рецензиране на групата от дейности за приключване
- F04 — Архивиране на документите по проекта
- F05 — Празнувайте!
- F06 — Провеждане на фокусирана комуникация

Управление след проекта

- G01 — Оценка на ползите
- G02 — Генериране на нови идеи
- G03 — Провеждане на фокусирана комуникация

Въведение

P3.express използва прост процес, както е показано на диаграмата по-горе. Този процес се състои от 33 управленски дейности в 7 групи. Кликнете върху някоя от дейностите в диаграмата, за да отворите описанието ѝ, или просто започнете с първата дейност, [A01](#).

Принципи

Работата, извършена в проект в P3.express среда, трябва да следва [Почти универсални проектни принципи \(NUPP\)](#). Самата система P3.express също е проектирана така, че да спазва NUPP.

Организация

Управленски екип отговорен за дейностите по управление на проекта, с един или повече членове на екипа, в зависимост от размера и сложността на проекта. **Ръководителят на проекта** води този екип и е отговорен за дейностите по управление на проекта. Това лице докладва на външния **ръководител на проекта за клиента** (ако има такъв), както и на вътрешния **спонсор**, който е висш мениджър, отговарящ за крайния резултат от проекта, за финансирането и осигуряването на ресурси за него и др.

Има един или повече **производствени екипи** в проекта. Всеки вътрешен производствен екип (с членове на екипа от собствената ви организация) се ръководи от **ръководител на екип**, който се отчита пред функционалния мениджър (ако има такъв), както и пред ръководителя на проекта. Всеки външен производствен екип (доставчици) се ръководи от **ръководител на проекта за доставчика** който се отчита пред вътрешните си мениджъри, както и на ръководителя на проекта.

Документи

Документите дефинирани в P3.express са следните:

- Описание на проекта ([шаблон](#))
- Карта на резултатите
- Рехистър на последващите действия ([шаблон](#))
- Регистър на състоянието ([шаблон](#))

Образиците могат да бъдат ползвани както са, или като ръководство за създаване на персонално настроени документи.

Важно е да е установено централно място за документите на проекта, с планирани резервни копия, отдалечен достъп и удостоверяване и оторизация. Ако вашата организация няма такава платформа, можете да използвате едно от следните решения с отворен код:

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

Ако екипът не е разположен географски на едно място, ще е необходима и платформа за екипен чат. По-долу са изброени няколко опции с отворен код, включващи опции за поверителност:

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

Важно е да се записват рисковете, проблемите и заявките за промени в Регистъра за последващи действия незабавно. С оглед на това трябва системата да се настрои по начин, който прави достъпа до регистъра възможно най-лесен, включително чрез достъп от мобилен телефон. Ако не е възможно, трябва да се използва личен дневник, за да се запишат, след което се прехвърлят в регистъра възможно най-скоро. По-долу са изброени няколко приложения за водене на бележки с отворен код, съобразени с поверителността, които могат да се използват като основа:

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

Настройка

Можете да направите промени в P3.express, за да съпоставите системата по-добре с вашата среда. Внимавайте обаче да не навредите на вътрешната последователност на вашата система, когато правите това, и поддържайте системата си проста. Обикновено е по-добре да започнете с оригиналната форма на P3.express, и да я регулирате постепенно в отговор на вашите нужди, усъвършенствайки тези избори чрез инспекция и адаптация.

Имаме планове да подготвим различни **теми** за P3.express, всяка от които ще приспособи общата P3.express система за определен вид проект. До момента са планирани следните:

- P3.express за строителни проекти
- P3.express за проекти за разработване на ИТ
- P3.express за проекти на Европейския съюз
- P3.express за университетски проекти
- P3.express за проекти за правене на филми

Всяка тема ще бъде разработена от най-малко 3 експерти от конкретния домейн, и един или повече фасилитатори от основния екип за разработка на P3.express. Ако се интересувате да се присъедините към някоя от работните групи, или имате идея за допълнителни теми, не се колебайте да се свържете с нас на info@omimo.org.

Перспектива

Ако нямате външен клиент и външни доставчици, към проекта ще има само една перспектива; в противен случай всяка организация, участваща в проекта, ще има собствена перспектива. Всичко в P3.express трябва да се види от **вашата перспектива** по проекта; например, когато описвате обосновката на проекта в документа за описание на проекта, опишете собствената си обосновка, а не тази на външния клиент. P3.express не е единна система, която да се използва от всяка страна, участваща в проекта, а система, която се използва за управление на проекта в собствени граници и условия.

В допълнение към документите, перспективата трябва да се разглежда и когато се мисли за ролите. Вие може да сте “ръководителят на проекта” от своя гледна точка, но ще бъдете считани за “ръководител на проекта на доставчика” от гледна точка на клиента и “ръководител на проекта на клиента” от гледна точка на вашите доставчици.

Хронология

[Първата версия на P3.express](#) беше публикувана през юни 2016 г., последвано от две

незначителни ревизии през 2018 г. и 2020 г. Проектът на втората версия на РЗ.express е публикуван през март 2021 г., за да се съберат коментари от обществеността, а окончателната версия е публикувана през май 2021 г.

А — Инициране на проекта

Дейностите по управлението в тази група се изпълняват в началото на проекта, за да може чрез тях да се подготви обкръжение и да се създаде план на високо равнище. В края на тази група от дейности се взема решение дали проектът да продължи или не.

Списък на управленските дейности

A01 — Определяне на спонсор

A02 — Определяне на ръководителя на проекта

A03 — Назначаване на ключовите членове на екипа

A04 — Описание на проекта

A05 — Идентифициране и планиране на резултатите

A06 — Идентифициране на рисковете и планиране на ресурси

A07 — Рецензиране на инициирането на проекта

A08 — Вземане на решение за продължаване/прекратяване

A09 — Начало на проекта

A10 — Провеждане на фокусирана комуникация

A01 — Определяне на спонсор

Първата управленска дейност е организацията да назначи старши мениджър (за предпочитане член на борда) като **спонсор**. Спонсорът има най-високата роля в проекта и **ръководителят на проекта** се отчита пред тях.

Спонсорът е

- отговорен за обосновката и резултата от проекта,
- отговорен за вземане на решения на високо ниво за проекта, и
- отговорен за осигуряването на правилното финансиране и ресурси на проекта.

Предназначение

Ролята на спонсора е необходима, защото

- ръководителите на проекти трябва да бъдат фокусирани върху ежедневната работа и резултатите от проекта, които ги разсейват и не им оставят достатъчно време и умствена енергия за управление на аспектите на проекта на високо ниво;
- мениджърите на проекти може да нямат достатъчно организационна власт, за да могат да получат ресурси за проекта или да имат достатъчно стратегическа информация, за да се уверят, че проектът е съобразен с други организационни начинания.

Типични клопки

При вземането на решение относно спонсора трябва да се има предвид следното:

- Спонсорите не трябва да отделят много време за проекта, но все пак трябва да бъдат включени и да отделят малка част от времето си за проекта.
- Спонсорите трябва да чувстват, че притежават проекта и трябва да го защитят, но не трябва да се колебаят да анулират проекта, ако той загуби своята обосновка.
- Когато е възможно, не трябва да имате само един човек като спонсор за всички проекти, защото всички константи имат тенденция да избледняват и да губят значението си.
- Не трябва да назначавате само един човек за спонсор и ръководител на проекта за един и същ проект (освен ако не е проект за един човек), защото те ще бъдат разсеяни от конкретните отговорности за управление на проекта и ще забравят за относително абстрактните си задължения като спонсор .
- Ръководителите на проекти и спонсорите не трябва да бъдат микромениджъри.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP2: Запазвайте и оптимизирайте ресурсите и енергията си.](#)
- [NUP5: Не правете нищо без ясна цел.](#)

A02 — Определяне на ръководителя на проекта

По това време спонсорът обсъжда проекта с потенциални **ръководители на проекти** и стига до споразумение. Важно е да се определи ръководител на проекта, който вярва в целите и задачите на проекта.

В случай на вътрешни проекти (тези без външни клиенти), ръководителят на проекта трябва да идва от бизнеса/управлението на организацията, а не от техническата страна. Мениджърите от техническа страна са **ръководители на екипи** в P3.express.

Освен реализиране на задачите на проекта и постигане на целите, ръководителят на проекта е отговорен и за здравето и безопасността на екипа по проекта и за създаването на приятна работна среда, в която членовете на екипа могат да напредват в кариерата си.

Предназначение

Въпреки че е възможно малките екипи да имат разпределена система за управление на проекти, по-практично и по-продуктивно е, че повечето проекти имат централизирана координация, а ръководителят на проекта е ръководител на тази централизирана система за координация. По този начин техническите експерти няма да се разсейват от отговорностите на ръководството и могат да останат фокусирани върху техническите аспекти на проекта.

Типични клопки

Помислете за следното, за да избегнете някои от най-често срещаните проблеми в тази област:

- Ръководителя на проекта не трябва да се смята за шеф на членовете на екипа, а да се приема като техен поддръжник, фасилитатор, координатор и решаващ проблеми.
- Ръководителите на проекти и спонсорите не трябва да бъдат микромениджъри.
- Обикновено се назначава най-старшият технически експерт за ръководител на проекта, което не е добра идея. Управлението на проекти е ръководна позиция, а не техническа; следователно е необходим човек с управленски способности и знания, който да изпълнява тази роля. Назначението за ръководител на проект не е повишение за техническия експерт, а по-скоро промяна в кариерата.
- Ръководителите на проекти не трябва да участват в техническите аспекти на проекта, защото това ги разсейва а и вече има технически експерти, които да управляват техническите аспекти.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP2: Запазвайте и оптимизирайте ресурсите и енергията си.](#)
- [NUP5: Не правете нищо без ясна цел.](#)

A03 — Назначаване на ключовите членове на екипа

В този момент ръководителят на проекта започва да формира екип за проекта. Въпреки че проектът все още не е одобрен и изпълнението му не е започнало, сега са необходими ключови членове на екипа, за да завършат дейностите от групата дейности за инициране на проекта. Тези назначения не са предварителни и се очакват същите хора, избрани в този момент, да бъдат ключовите членове на екипа, когато започне изпълнението на проекта.

Ключовите членове на екипа, които са необходими на този етап, са както следва:

- Членовете на управленския екип
- Ръководителите (лидерите) на екипи (за вътрешни производствени екипи)
- Ръководителите на проекти на доставчика (за външни производствени екипи)
- Някои от членовете на техническия производствен екип

Предназначение

Една от целите на групата за инициране на проекта е да оцени обосновката на проекта, която ще бъде използвана, за да се реши дали е добра идея да се инвестира в проекта. Тази информация се основава на план на високо ниво и правилното планиране, и изисква сътрудничеството на широк кръг от експерти. Ако не се оценят коректно, някои полезни и ценни проекти могат да бъдат отхвърлени а някои неоправдани проекти могат да бъдат избрани.

Типични клопки

Някои може да сметнат за загуба на време да работят по проект, който може да не бъде изпълнен. Ръководителят на проекта трябва да гарантира, че всички разбират, че това е важна инвестиция за организацията, тъй като тя им позволява да подберат най-добрите проекти, в които да се инвестира. Дори ако се реши да не се изпълнява проекта, усилията не са напразни, тъй като те предотвратяват организацията да инвестира ресурси в неоправдани проекти.

Когато става въпрос за назначаване на налични хора в проекта или наемане на нови хора, системата за организационно управление има основна роля. Отговорността на спонсора е да даде възможност на ръководителя на проекта да има достатъчно право на глас в този избор.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP2: Запазвайте и оптимизирайте ресурсите и енергията си.](#)
- [NUP4: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.](#)
- [NUP5: Не правете нищо без ясна цел.](#)

A04 — Описание на проекта

Провеждане на семинар за събиране на информация и подготовка на **Описание на проекта** съдържаща следната информация:

- Цел и очаквани ползи
- Очаквани разходи и продължителност
- Изисквания и очаквания за качеството
- Описание на високо равнище на елементите по обхват и извън обхвата
- Списък на заинтересованите страни

Част от информацията, необходима за описанието на проекта, не съществува в този момент – трябва да се съсредоточите само върху съществуващата информация и да добавите останалото по-късно. Независимо от това, този документ ще бъде ревизиран и изискан в целия проект.

Ако подобен проект е бил реализиран и преди, проверете архива му и използвайте тази информация, за да подготвите по-реалистично описание.

[Описание на проекта – пример](#)

Предназначение

Този документ ни помага да останем в съответствие с целите на високо ниво на проекта през цялото му изпълнение. Също така е чудесен ресурс за нови членове на екипа, мениджъри на по-високо ниво или всякакви други хора, които не са вътре в екипа, за да разберат за какво се отнася проектът.

Типични клопки

Има оптимално ниво на детайлност и точност за този документ, което обикновено е по-ниско от това, което практикуващите предполагат. Уверете се, че създавате документ, който служи на предназначението му, вместо просто да задоволите предварително зачената представа за правилно управление на проекти.

Опишете всичко ясно и накратко. Избягвайте типичния вид корпоративни изявления, които не съобщават никакво реално значение.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP2: Запазвайте и оптимизирайте ресурсите и енергията си.](#)
- [NUP4: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.](#)
- [NUP5: Не правете нищо без ясна цел.](#)
- [NUP6: Използвайте повторяеми елементи.](#)

A05 — Идентифициране и планиране на резултатите

Провеждане на семинар за създаване на йерархична разбивка на елементите на продукта: резултатите. Когато е необходимо, добавете кратки описания към изпълнимите продукти/резултати, за да обясните техния обхват, качество или други важни фактори. Съхранявайте тази информация в картата **Deliverables Map**, която може да има всякакъв формат, като например мисловни карти.

Картата на резултатите може да бъде доразпределена чрез включване на зависимостите сред нейните артикули. Когато има много зависимости, елементите могат да бъдат планирани въз основа на техните зависимости и прогнозни продължителности, докато когато няма много зависимости, елементите могат да бъдат приоритизирани чрез подходящ набор от критерии и избрани за изпълнение въз основа на приоритети и импровизация, а не на база графика. Много проекти могат да се възползват от основан на зависимост подход за по-високите равнища и приоритетно основан подход за по-ниските равнища.

Ако подобен проект е бил реализиран и преди, проверете архива му и използвайте тази информация, за да подготвите по-добра Карта на резултатите.

Въз основа на разработването на Картата на резултатите може да се наложи да се направя корекции и в Описанието на проекта.

[Описание на проекта - пример](#)

Предназначение

Докато Описанието на проекта е от решаващо значение и винаги е необходимо да бъде приведено в съответствие с него, то е абстрактно и трудно за използване в ежедневната работа. Картата на резултатите преодолява пролуката, като създава сравнително устойчив ресурс, който прави обхвата на проекта по-ясен. Това е и основа за това, което се превръща във форма на график за проекта, което от своя страна е ресурс, който ни помага да решим какво да правим по-нататък и да измерваме напредъка.

Типични клопки

Често срещано е практикуващите да мислят за “работа” вместо за “резултати” при създаването на Картата на резултатите. Трябва да улесните семинара по начин, който помага на всички да се съсредоточат върху изпълнимите резултати, независимо от основната работа. За да се гарантира, че това е така, добре е да се използват съществителни фрази вместо глаголни фрази за именуване на резултатите. Понякога използването на мисловна карта също може да помогне, защото визуализира йерархията на отделните елементи.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- NUP2: Запазвайте и оптимизирайте ресурсите и енергията си.
- NUP4: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- NUP5: Не правете нищо без ясна цел.
- NUP6: Използвайте повторяеми елементи.

A06 — Идентифициране на рисковете и планиране на ресурси

Провеждане на семинари с ключови членове на екипа, за да се идентифицират първо рисковете, а след това да се планират отговорите за тях. Съхранявайте информацията в **Регистър за последващите действия**.

Въз основа на установените рискове и планираните отговори може да се наложи да коригирате **Описанието на проекта** и **Картата на резултатите** също.

Ако подобен проект е бил реализиран и преди, проверете архива му, за да научите повече за рисковете, свързани с вашия проект.

[Регистър за последващите действия - пример](#)

[Описание на проекта - пример](#)

Предназначение

Основната причина за идентифициране на рисковете е да се планират отговорите към тях проактивно, защото е много по-лесно и по-евтино да се контролират рисковете, преди те да се материализират, а не след това.

Типични клопки

Описаното по-долу помага да се избегнат някои от най-честите грешки в управлението на риска:

- Не записвайте общи, неясни позиции, като рискове.
- Не записвайте общи, неясни позиции, като рискови отговори – само проектирайте отговори, които могат да бъдат изпълнени и оценени.
- Не записвайте потенциалните въздействия на несигурни събития като рискове - това са самите несигурни събития, които трябва да бъдат оценени, и това са именно елементите, които наричаме рискове.
- Определяне на отговорен, който да отговаря за последващите действия за всеки риск. Най-добре е да се разпространи тази отговорност сред много членове на екипа, а не само някои от тях.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP2: Запазвайте и оптимизирайте ресурсите и енергията си.](#)
- [NUP3: Винаги бъдете инициативни.](#)
- [NUP4: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.](#)
- [NUP5: Не правете нищо без ясна цел.](#)
- [NUP6: Използвайте повторяеми елементи.](#)

A07 — Рецензиране на инициирането на проекта

В този момент инициирането на проекта е почти готово и е време да помолите друг ръководител на проекта във вашата организация да ви помогне, като независимо рецензира предвидените дейности по управление на проекта. Трябва да добавите резултата към **Регистър на състоянието**.

Ако резултатът е твърде нисък, може да се наложи да отделите повече време за предишните управленски дейности, преди да се премине към следващите, но по-важното е, че трябва да се намери основната причина и да се види как може да се предотвратят ниските резултати в бъдеще.

[Регистър на състоянието - пример](#)

Предназначение

Основната цел е да направите пауза и да проверите дали дейностите, свързани с управление са в добро състояние. Полезно е външно лице да провери работата, защото вие може като изпълняващо лице да не може да видите некой от проблемите.

Нещо повече, това осигурява възможност на хората, които управляват различни проекти в организацията да се запознаят с работата на другите и да научат повече по време на този процес.

Типични клопки

Често срещан риск е лицето, което преглежда вашата работа да се поколебае да посочи проблеми, страхувайки се, че оценката му може да бъде взета лично. В тази връзка е важно да се създадат такива взаимоотношения, които гарантират честност и в същото време спокойствие за оценяващия.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP1: Бъдете ориентирани към постигането на резултати и истината за съпричастност](#)
- [NUP3: Винаги бъдете инициативни.](#)
- [NUP5: Не правете нищо без ясна цел.](#)

A08 — Вземане на решение за продължаване/прекрътяване

В този момент ръководителят на проекта изпраща документите по проекта на спонсора, а спонсорът взема решение за продължаване/прекрътяване. За да вземе това решение, може да се наложи спонсорът да обсъди проекта с други лица, вземащи решения в организацията, като например отговорните за управление на портфейла - но как да се направи това се определя от спонсора, а не ръководителя на проекта.

Ако имате външен клиент и отговаряте на искане за оферта, в допълнение към вътрешното вземане на решение за продължаване/прекрътяване, трябва да се изпрати предложението на клиента и да се изчака да се избере доставчик и съответно да се даде окончателното решение за продължение/прекрътяване. Тази дейност по управление е завършена, когато договорът е подписан, или когато се реализира друг правно обвързващ елемент на място.

Ако ще имате външни доставчици и някои от тях са избрани в [A05](#), бихте могли да подпишете договора с тях в този момент. Могат да бъдат избрани допълнителни външни доставчици и договори, подписани по-късно на ad hoc база.

Предназначение

Проектите, които имат външни клиенти, винаги имат ясни решения за продължаване/прекрътяване, но на вътрешните проекти понякога липсва тази стъпка и просто се задвижват без ясно решение. Важно е да се направи това ясна стъпка за проекта и да имате подходящи подписи и ангажименти, преди да продължите.

От друга страна, някои компании просто инвестират във всеки проект, стига да разполагат с налични ресурси. Тази управленска дейност е в края на верига от дейности, които са насочени към превръщането му в образувано решение, основано на обосновката на проекта.

Типични клопки

Всяка организация, която работи с проекти, трябва да има система за управление на портфолиото, която оценява и избира проектите по цялостен начин, който е балансиран и съвместим със стратегиите на организацията. Много от проблемите, приписани на системите за управление на проекти, имат корени в управлението на портфейла; например наличието на твърде много проекти едновременно.

Уверете се, че всички разбират, че решението за прекрътяване не е провал; това е знак за наличие на успешна система, която разбира какво не е от полза за организацията, и това не би било възможно без усилията на ключовите членове на екипа в групата за дейност по инициране на проекта.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP3](#): Винаги бъдете инициативни.
- [NUP5](#): Не правете нищо без ясна цел.

A09 — Начало на проекта

Ако проектът е бил одобрен в [A08](#), време е заинтересованите страни от клиента и доставчиците да се съберат и да започнат проекта, като проведат стартова среща за началото на проекта.

Най-добре е да се предвиди цял ден за събитието за начало, за предпочитане някъде извън организацията. Ръководителят на проекта и останалите членове на ръководния екип (ако има такива) трябва да спомогнат за провеждане на събитието и да се уверят, че това е приятно преживяване за всички.

Предназначение

Това събитие има следните основни цели:

- Превръщане на проекта в официален
- Позволяване на вътрешните и външните заинтересовани страни да се опознаят един друг и комуникират.
- Комуникиране на основната информация за проекта

Типични клопки

Уверете се, че събитието за начало на проекта не е суха, скучна среща, която само минава през детайлите на проекта, а по-скоро е приятно преживяване, насочено към тимбилдинг.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP4](#): Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- [NUP5](#): Не правете нищо без ясна цел.

A10 — Провеждане на фокусирана комуникация

Закачете банер във вашата организация, за да обявите началото на проекта (или еквивалент на това за виртуалните екипи), и изпратете имейл на всички, за да обясните защо организацията е решила да се ангажира с проекта, и какви са ползите.

Предназначение

В много компании проектите започват и завършват без ясна индикация, а повечето служители (и дори мениджъри) не знаят гамата от проекти, случващи се в организацията. Това от своя страна кара всички да бъдат фокусирани върху специализираните си дейности, без да имат усещане за проекта като цяло, и без да могат да се приведат в съответствие с целите и да си сътрудничат правилно с всички останали. Фокусираното съобщение е възможност да се избегнат някои от тези въпроси чрез създаване на ангажираност и насърчаване на сътрудничеството.

Типични клопки

Не можете да бъдете в най-добрата си форма, освен ако пряко не се вълнувате от изпълнението на проекта, а когато сте, трябва да можете да съобщите това вълнение в комуникациите си и да създадете подобно чувство в другите. Избягвайте сухи, скучни комуникации.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- NUP3: Винаги бъдете инициативни.
- NUP4: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- NUP5: Не правете нищо без ясна цел.

В — Месечно инициране

Дейностите по управление в тази група се изпълняват в началото на всеки месец с цел да се подготвим за нов месечен цикъл, както и да се потвърди, че продължението на проекта все още е адекватно

Списък на управленските дейности

- V01 — Преглед и прецизиране на плановете
- V02 — Рецензиране на месечния цикъл
- V03 — Вземане на решение за продължаване/спиране
- V04 — Начало на месечния цикъл
- V05 — Провеждане на фокусирана комуникация

B01 — Преглед и прецизиране на плановете

Провеждане на семинари за преразглеждане на аспектите на високо ниво на целите плановете, и добавяне на подробности и определяне на отговорници за постигане на резултатите, които са определени за предстоящия месец. Това прецизиране оказват влияние върху **Описание на проекта, Карта на резултатите и Регистър за последващи действия**.

Ако подобни проекти са били реализирани и преди, проверете архивите им и използвайте тази информация, за да направите плановете си по-реалистични.

[Описание на проекта - пример](#)

[Регистър на последващите действия - план](#)

Предназначение

Планове, създадени в групата с дейности по инициране на проекта, са на високо равнище и не са достатъчни за изпълнение. Те трябва да бъдат прецизирани веднъж месечно в тази управленска дейност. Във всеки случай всички плановете трябва непрекъснато да се ревизират, за да съответстват на реалността.

Типични клопки

Помислете за следното, за да избегнете някои от най-честите клопки в тази управленска дейност:

- Използвайте техники за фасилитиране, за да имате ефективен семинар за планиране.
- Не се фокусирайте върху подробности само за предстоящия месец, но се уверете, че планът на високо ниво за целия проект също е актуализиран.
- Не добавяйте твърде много подробности към плана – включете само толкова, колкото е необходимо, за да задоволите практическите нужди.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP2: Запазвайте и оптимизирайте ресурсите и енергията си.](#)
- [NUP3: Винаги бъдете инициативни.](#)
- [NUP4: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.](#)
- [NUP5: Не правете нищо без ясна цел.](#)
- [NUP6: Използвайте повторяеми елементи.](#)

B02 — Рецензиране на месечния цикъл

Помолете друг ръководител на проект или експерт по управление на проекти в организацията да прегледа и точкува месечните дейности по управление на проекта, както и да опише в **Регистър на състоянието**. Ако оценката е твърде ниска повторете някой от дейностите свързани с управление преди да продължите.

[Регистър на състоянието - пример](#)

Предназначение

Основната цел е да направите пауза и да проверите дали дейностите, свързани с управление са в добро състояние. Полезно е външно лице да провери работата, защото вие може като изпълняващо лице да не може да видите некой от проблемите.

Нещо повече, това осигурява възможност на хората, които управляват различни проекти в организацията да се запознаят с работата на другите и да научат повече по време на този процес.

Типични клопки

Често срещан риск е лицето, което преглежда вашата работа да се поколебае да посочи проблеми, страхувайки се , че оценката му може да бъде взета лично. В тази връзка е важно да се създадат такива взаимоотношения, които гарантират честност и в същото време спокойствие за оценяващия.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP1](#): Бъдете ориентирани към постигането на резултати и истината за съпричастност
- [NUP3](#): Винаги бъдете инициативни.
- [NUP5](#): Не правете нищо без ясна цел.

B03 — Вземане на решение за продължаване/спиране

В този момент спонсорът трябва да вземе ново решение за продължаване или спиране въз основа на преразгледаните планове. Те могат да вземат решението сами, или да го вземат заедно с други експерти, например от екипа за управление на портфейла.

Ако се вземе решение за спиране на проекта, дейностите по приключване на проекта ще се изпълняват, а спонсорът следва да реши дали да влезе или не в цикъла на следпроектното управление.

Предназначение

Целта е да се уверим, че проектът все още е оправдан и да припомним на всички, че има цел за проекта, по-висока от сбора на отделните специализирани дейности.

Типични клопки

Спонсорът трябва да вземе тази управленска дейност сериозно, а не просто да одобри проекта автоматично без проверка. За всички е важно да разберат, че прекратяването на проекти е знак за добро управление на проекти.

Понякога даден проект може да е оправдан, когато е оценен изолирано, но може да не е толкова оправдан, колкото други възможни проекти, които можете да бъдате изпълнени. В резултат на това е необходима цялостна перспектива при оценяването на непрекъснатата обосновка на проекта и най-добре това се прави в рамките на една система за управление на портфейла, която наблюдава всички проекти в организацията.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP3: Винаги бъдете инициативни.](#)
- [NUP5: Не правете нищо без ясна цел.](#)

B04 — Начало на месечния цикъл

Когато с еполучи одобрение в [B03](#), е време да се проведе стартиращата среща за начало на месечния цикъл.

Предназначение

Тази управленска дейнсот има две цели:

- Тийм билдинг
- Информирание на заинтересованите страни за плана за предстоящият месец

Типични клопки

Не ограничавайте началото до скучни, сухи речи и преглед на предстоящия месец, а вместо това създайте приятно преживяване за всички, тъй като аспектът на тиймбилдинга на тази среща има приоритет. Можете да съберете целия екип (плюс външни заинтересовани страни, когато е възможно) и да отидете на пешеходен туризъм, да отидете на пикник и т.н., и да го проведете правилно, за да сте сигурни, че двете основни цели са удовлетворени.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP4](#): Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото й звено.
- [NUP5](#): Не правете нищо без ясна цел.

B05 — Провеждане на фокусирана комуникация

Изпратете послание до всички и им разкажете за очакваните постижения през предстоящия месец и съответните рискове. Важно е да уведомите всички за ролята си в цялостните постижения на проекта.

Предназначение

Основната цел е да се уверим, че хората, участващи в проекта, остават отговорят на общите цели и не ограничават приноса си към изолирани специализирани дейности.

Типични клопки

Дръжте съобщението кратко и ясно, и се съсредоточете върху очакваните постижения, а не върху планираните задачи.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- **NUP3:** Винаги бъдете инициативни.
- **NUP4:** Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- **NUP5:** Не правете нищо без ясна цел.

С — Седмично управление

Дейностите по управление в тази група се изпълняват веднъж седмично, за да внедрят структурираните измервания и контроли.

Списък на управленските дейности

C01 — Измерване и докладване на изпълнението

C02 — Планирайте отговори за отклонения

C03 — Начало на седмичния цикъл

C04 — Провеждане на фокусирана комуникация

C01 — Измерване и докладване на изпълнението

Измерете изпълнението на проекта в сравнение с неговите цели, и подгответе реалистични прогнози за целите (напр., време и разходи). Подгответе един, или няколко доклада, с акцент върху прогнозите, изпратете ги на различни заинтересовани страни и проверете с тях, за да се уверите, че те са получили и разбрали доклада.

Проверете списъка на заинтересованите страни в **Описание на проекта**, за да се уверите, че всяка страна е получила подходящ отчет. Ако осъзнаете, че настоящият формат на доклада не е подходящ за дадена заинтересована страна, ревизируйте формата или изработете нова алтернатива и добавете тази информация към списъка на заинтересованите страни.

Предназначение

Основната цел е да разберем къде сме в сравнение с целите и целевите показатели, които ще бъдат използвани за възстановяване от отклонения възможно най-скоро. Вторичната цел е съответните заинтересовани страни да бъдат информирани за статута на проекта, което от своя страна създава доверие и допълнителен потенциал за сътрудничество.

Типични клопки

Помислете за следното, за да избегнете най-често срещаните клопки в тази управленската дейност:

- Не се опитвайте да бъдете твърде точни с измерванията – намерете оптималното ниво на точност и детайл, които могат да послужат за целта.
- Внимавайте какво измервате: Всички измервания трябва да съответстват по-скоро на целите и целевите показатели на проекта, отколкото например на количеството изразходвани ресурси.
- Поддържайте докладите кратки, прости, ясни и съсредоточени върху ефективните мерки за напредък. Ако изпратите подробен отчет на дадена заинтересована страна, уверете се, че ще изпратите и кратка версия от максимум една страница.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- **NUP4: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.**
- **NUP5: Не правете нищо без ясна цел.**

C02 — Планирайте отговори за отклонения

Ако имате някакви отклонения от целите си въз основа на измерванията на изпълнението в C01, трябва да ги управлявате и да се опитате да се върнете в правия път.

В усложнени случаи можете да проведете семинар и да получите помощ от всички или от избрана група членове на екипа при планирането как да се възстановите от отклонението. В критични или чувствителни случаи информирайте спонсора, поискайте неговия съвет и потърсете одобрение за плана за възстановяване.

Ако не е възможно да се възстановите от отклоненията, трябва да потърсите одобрение от спонсора, за да зададете преработени цели, както и да получите одобрение за тях. Уверете се, че новата информация е записана в **Описание на проекта**.

Ако има основната причина за отклонението, което може да причини подобни проблеми в бъдеще, запишете го в **Регистър на последващите дейности** като риск и планирайте подходящ рисков отговор за него.

[Описание на проекта - пример](#)

[Регистър на последващите дейности - пример](#)

Предназначение

За да постигнем целите на проекта, трябва да се възстановим от отклоненията възможно най-скоро, преди те да се трупат. Още по-важно е, че ако се опитаме да се възстановим от отклоненията и не успеем, и видим тревожна тенденция в проекта, ще знаем, че целите на проекта не могат да бъдат изпълнени със съществуващите цели и трябва да преразгледаме тези цели. Когато бъдат преразгледани, те може вече да не са оправдани, като в този случай проектът може да бъде отменен и да се избегнат по-големи загуби в бъдеще.

Типични клопки

Не забравяйте, че общо и неясно изявление като “Трябва да работим с 15% по-бързо отсега нататък” не е план за възстановяване. Плановете за възстановяване трябва да бъдат реалистични и да включват действия, които могат да бъдат изпълнени и оценени.

Ако трябва да изберете между възстановяване от отклонение и справяне с основната причина за отклонението, което може да причини същия проблем в бъдеще, то трябва да се даде приоритет на последното. В противен случай ще се налага непрекъснато да се справяме с един и същи проблем.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- **NUP2:** Запазвайте и оптимизирайте ресурсите и енергията си.
- **NUP3:** Винаги бъдете инициативни.
- **NUP4:** Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- **NUP5:** Не правете нищо без ясна цел.

C03 — Начало на седмичния цикъл

В малки проекти съберете всички членове на екипа; и в големи, съберете всички ръководители на екипи, ръководители на проекти на доставчиците, членовете на ръководния екип, и ако се изисква, други ключови заинтересовани страни, за да преминете през следните теми:

- Прегледайте какво ще правите през предстоящата седмица.
- Прегледайте рисковете, които биха могли да се случат през предстоящата седмица и съществуващите въпроси, които могат да се разширят в предстоящата седмица, и ги запишете в **Регистър на последващите дейности**.
- Насърчете екипите да ограничат работата си в процес на изпълнение, и да свършат в процес на работа възможно най-скоро.

[Регистър на последващите дейности - пример](#)

Предназначение

Основната цел е да се уверим, че всеки е готов за изпълнението и че няма да има конфликти между работата на екипите и участващите лица.

Типични клопки

Следните съображения могат да ви помогнат да избегнете някои от общите клопки в тази дейност по управление:

- Не използвайте тази начална среща за проверка на ефективността (Това се прави в **C01**).
- Не използвайте тази начална среща, за да проектирате отговори за установените проблеми и рискове (Това се прави в **D01**).
- Проведете срещата така, че да се гарантира, че няма да отнеме твърде много време, и че достатъчно време се изразходва по всяка тема.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- **NUP4**: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- **NUP5**: Не правете нищо без ясна цел.

C04 — Провеждане на фокусирана комуникация

Изпратете кратко съобщение до всички, участващи в проекта, и ги осведомете за това, което ще се направи през предстоящата седмица, както и за рисковете, които могат да го засегнат, както и плановете за отговор на тези рискове.

Предназначение

Целта е да се гарантира, че всички са съгласувани с общата цел на проекта, и че няма да има конфликти сред работата на лицата, екипите и доставчиците.

Типични клопки

Не преминавайте през твърде много подробности в това съобщение, а по-скоро го дръжте просто и на високо ниво.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- **NUP3:** Винаги бъдете инициативни.
- **NUP4:** Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- **NUP5:** Не правете нищо без ясна цел.

D — Дневно управление

Управленските дейности в тази група се извършват всеки ден.

Списък на управленските дейности

D01 — Управление на рисковете, проблемите и заявките за промяна

D02 — Приемане на завършените резултати

D01 — Управление на рисковете, проблемите и заявките за промяна

Рисковете, проблемите и заявките за промяна следва да се управляват проактивно. Когато се идентифицира нов елемент, трябва да се запише в **Регистър за последващите действия** незабавно. След това присвоете последващите му дейности на отговорен за тях (някой от членовете на екипа) и започнете да планирате отговорите за съответното действие. Трябва да сте непрекъснато в контакт с членове на екипа и други заинтересовани страни, за да идентифицирате рисковете и проблемите.

Можете да получите помощ от други членове на екипа, или дори външни заинтересовани страни, за да отговорите на идентифициран проблем. В усложнени случаи можете да съберете целия екип и да проведете семинар за всички тях, за да предложите колективен отговор с помощта на [мъдростта на тълпата](#). В критични случаи трябва да включите спонсора, както и да потърсите одобрението му за вашия план за отговор.

[Регистър на последващите действия - пример](#)

Предназначение

Основната цел е да се реагира проактивно на рисковете, проблемите и заявките за промяна, вместо да се оставят да се разрешават автоматично. Това ще ни даде контрол и възможност да постигнем най-добри резултати.

Разчитането на паметта ви или на неструктурирани бележки отнема твърде много умствена енергия и рискува да се забравят някои елементи. Ето защо е най-добре да имате прост регистър и самодисциплина да записвате елементите веднага щом бъдат идентифицирани.

Отнема твърде много време и енергия, за да управлявате всички елементи и затова трябва да назначите отговорници. В допълнение към разпространението на работата, също така трябва всички да са наясно и да следват една и съща цел.

Типични клопки

Обмислете следното, за да избегнете някои от най-често срещаните проблеми в тази област:

- Не добавяйте твърде много информация за оценка към Регистъра за последващите действия.
- За да сте сигурни, че всички елементи са приключени правилно, можете да дефинирате прагове и да задължите себе си и другите да приключите с елементите в рамките на даден праг.
- Избягвайте обикновени, неуместни отговори. Отговорите трябва да са нещо, което екипът може да приложи и отговорникът може да измери.
- Не прекарвайте цялото си време в гасене на пожари (управление на проблеми), без да обръщате внимание на рисковете, тъй като неуправляваните рискове са основен източник на бъдещи проблеми.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- NUP2: Запазвайте и оптимизирайте ресурсите и енергията си.
- NUP3: Винаги бъдете инициативни.
- NUP4: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- NUP5: Не правете нищо без ясна цел.

D02 — Приемане на завършените резултати

Резултатите, възложени на ръководители на екипи и ръководителите на проекти на доставчиците, могат да бъдат завършени всеки ден и това е моментът за бърз преглед и одобрение от ръководителя на проекта. Одобрението в тази управленска дейност е предварително.

В случай на големи или критични резултати, ако е възможно, потърсете одобрение от спонсора и клиента.

Предназначение

Твърде много незавършена работа създава проблеми - губи ресурси, може да понижи качеството и намалява предвидимостта на проекта. Когато е възможно, вместо да работите върху твърде много резултати едновременно, трябва да насърчите всички да завършат и затворят даден елемент, преди да преминете към следващия.

Типични клопки

Одобряването на резултат носи отговорност и някои ръководители на проекти забавят одобренията, за да избегнат тази отговорност. Това е контрапродуктивно и трябва да се избягва. Не се страхувайте да поемете отговорност; някои от резултатите, които сте одобрили, могат да причинят проблеми в бъдеще, но тези проблеми не са толкова големи, колкото да има твърде много чакащи резултати в проекта.

Много резултати бързо се приближават до почти завършено състояние и след това се сблъскват с проблеми поради няколко малки трудности. Може да се изкушите да ги маркирате като завършени, защото по-голямата част от работата е свършена, но не бива да правите това – трябва да одобрявате само резултати, които са напълно извършени.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP3: Винаги бъдете инициативни.](#)
- [NUP5: Не правете нищо без ясна цел.](#)

Е — Месечно приключване

Управленските дейности в тази група се изпълняват в края на всеки месец с цел да се приключи този и да се подготви за следващия месечен цикъл.

Списък на управленските дейности

E01 — Оценка удовлетвореността на заинтересованите страни

E02 — Улавяне на уроци и план за подобрения

E03 — Провеждане на фокусирана комуникация

E01 — Оценка удовлетвореността на заинтересованите страни

Изпратете въпросници на членовете на екипа и на клиента, доставчиците или други външни заинтересовани страни, за да оцените удовлетвореността им от проекта през месеца. Запишете резултатите в **Регистър на състоянието**. Уверете се, че оценката е анонимна.

[Регистър на състоянието - пример](#)

Предназначение

От решаващо значение е да имате чести оценки на удовлетвореността, така че да разберете за проблемите и да ги разрешите възможно най-скоро, вместо да чакате нежелани резултати в бъдеще. Тази оценка не се ограничава само до клиента – вие също трябва да обърнете достатъчно внимание на членовете на екипа, тъй като удовлетвореността им оказва значително влияние върху проекта.

Важно е да запазите оценката анонимна, тъй като в противен случай, на някои хора може да не им е удобно да изразяват истинските си чувства и мнение за проекта

Типични клопки

Не ограничавайте оценката си за удовлетвореност на клиентите само до няколко представители - оценявайте всички лица, които имат влияние върху проекта.

Не добавяйте прекалено много въпроси към въпросника, за да се улесни отговора на заинтересованите лица.

Дори когато правите всичко възможно да запазите въпросника анонимен, ако има само няколко участници, някои от техните отговори могат да бъдат идентифицирани. Ако това се случи, опитайте се да игнорирате тези лично идентифициращи елементи, и никога не ги използвайте в бъдеще. В противен случай някои заинтересовани страни може да не се доверят на анонимността на оценката.

За да сте сигурни, че няма да видите информация, която идентифицира респондентите в случай, че такава съществува, фокусирайте се върху обобщени данни и не преглеждайте отговорите индивидуално.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP3](#): Винаги бъдете инициативни.
- [NUP4](#): Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- [NUP5](#): Не правете нищо без ясна цел.
- [NUP6](#): Използвайте повторяеми елементи.

E02 — Улавяне на уроци и план за подобрения

След обобщаването на отговорите на оценката на удовлетвореността поканете всички членове на екипа и проведете семинар за тях, за да планират подобрения въз основа на резултатите от оценката на удовлетвореността, както и да споделят уроците, които са научили през месеца. Запишете всички елементи в **Регистър за последващите действия** и присвоете отговорник за всяка част за последващите дейности.

[Регистър за последващите действия - пример](#)

Предназначение

Този семинар има две основни цели: проектиране на ефективни планове за подобрение и изграждане на екипи.

Полезно е да се използва семинар за планиране на подобрения, вместо да планирате всичко сами, защото [Мъдростта на тълпите](#) може да помогне да се генерират по-добри планове, а също така ще има възможност за максимално използване членовете на екипа.

Типични клопки

Помислете за следното, за да избегнете някои от най-честите проблеми в тази област:

- Можете да получите правилно резултати само от семинар, когато е проведен правилно. Можете да използвате техники като [Делфи](#) в начина на провеждането на семинара.
- Когато е възможно, съберете становищата анонимно, за да сте сигурни, че участниците могат свободно да изразяват мнението си. Можете да използвате адекватно софтуерно приложение, за да осигурите анонимност, а също и да ускорите процеса.
- Избягвайте [anchoring](#) на хората до една или няколко идеи, и използвайте неутрална рамка за преглед на проблемите.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP2](#): Запазвайте и оптимизирайте ресурсите и енергията си.
- [NUP3](#): Винаги бъдете инициативни.
- [NUP4](#): Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- [NUP5](#): Не правете нищо без ясна цел.

E03 — Провеждане на фокусирана комуникация

Изпратете съобщение до всички членове на екипа, като се опишат постиженията по проекта през месеца и се благодари за приноса им.

Предназначение

Напомняне на всички да останат фокусирани върху целите, а не върху изолирани специализирани дейности. Когато се направи правилно, помага за обединение на екипа.

Типични клопки

Следното ще ви помогне да избегнете най-честите клопки:

- Съсредоточете се по-скоро върху постиженията, отколкото върху размера на свършената работа.
- Осигурете яснота на съобщението и избягвайте корпоративни разговори.
- Осигурете кратко съобщение – за предпочитане само няколко реда.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- NUP3: Винаги бъдете инициативни.
- NUP4: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- NUP5: Не правете нищо без ясна цел.

F — Приключване на проекта

Дейностите по управление в тази група се изпълняват за приключване на проект, когато работата е свършена, или когато решим да я прекратим.

Списък на управленските дейности

F01 — Предаване на продукта

F02 — Оценка удовлетвореността на заинтересованите страни

F03 — Рецензиране на групата от дейности за приключване

F04 — Архивиране на документите по проекта

F05 — Празнувайте!

F06 — Провеждане на фокусирана комуникация

F01 — Предаване на продукта

Когато проектът приключи, трябва да се получи одобрение и да се предаде продукта на вътрешния или външния клиент. В случаите на прекратяване на проекта това може да се изисква или да не се изисква.

Понякога клиентът приема продуктите, но примането се извършва заедно със списък с допълнителни задачи, които трябва да се извършват допълнително в рамките на определена продължителност. В такива случаи можете да се приключи проекта, и да се придвижат останалите дейности на екипа за поддръжка/приключване.

Предназначение

Целта е да има официално предаване и одобрение за продукта, което е предпоставка за пълно приключване на проекта. Не трябва да се забравя, че при наличието на проекти, които са почти свършени, но са замразени на последните им етапи, е наличие на разхищаване на ресурси и прави управлението на портфолиото сложно. Най-добре е своевременно да се закрият нещата и да се премине към нови начинания.

Типични клопки

Тази управленска дейност е свързана с окончателното приключване на проекта и тя може да бъде сложна и отнемаща много време, ако междинните месечни приключвания на са извършени достатъчно сериозно.

Когато е възможно, потърсете одобрение на спонсора и клиента за основните резултати от изпълнението на проекта, в момента когато конкретните дейности са завършени, а не саммо в края на проекта. Това опростява окончателното приключване.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP3](#): Винаги бъдете инициативни.
- [NUP5](#): Не правете нищо без ясна цел.

F02 — Оценка удовлетвореността на заинтересованите страни

Изпратете окончателния анонимен въпросник за удовлетвореност на вътрешните и външните заинтересовани страни и запишете резултатите в **Регистър на състоянието**. Докато всеки месечен въпросник за удовлетвореност е фокусиран върху един месец, тази окончателна оценка е за проекта като цяло.

[Регистър на състоянието - пример](#)

Предназначение

Към този момент не могат да се предприемат особени действия за подобряване на удовлетвореността на заинтересованите страни, а основната цел на оценката е тя да бъде отчетена за по-нататъшен анализ на проекта и да се генерират поуки, извлечени за бъдещо ползване.

Типични клопки

Не ограничавайте оценката си за удовлетвореност на клиентите само до няколко представители - оценявайте всички лица, които имат влияние върху проекта.

Не добавяйте прекалено много въпроси към въпросника, за да се улесни отговора на заинтересованите лица.

Дори когато правите всичко възможно да запазите въпросника анонимен, ако има само няколко участници, някои от техните отговори могат да бъдат идентифицирани. Ако това се случи, опитайте се да игнорирате тези лично идентифициращи елементи, и никога не ги използвайте в бъдеще. В противен случай някои заинтересовани страни може да не се доверят на анонимността на оценката.

За да сте сигурни, че няма да видите информация, която идентифицира респондентите в случай, че такава съществува, фокусирайте се върху обобщени данни и не преглеждайте отговорите индивидуално.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- **NUP3:** Винаги бъдете инициативни.
- **NUP4:** Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- **NUP5:** Не правете нищо без ясна цел.
- **NUP6:** Използвайте повторяеми елементи.

F03 — Рецензиране на групата от дейности за приключване

Помолете друг ръководител на проект или експерт по управление на проекти във вашата организация да прегледа дейностите ви по управление и да запише резултатите в **Регистър на състоянието**. Ако резултатът е твърде нисък, ревизируйте някои от дейностите по управление и след това се върнете към текущата стъпка.

Предназначение

Рецензирането се прави поради две причини:

- За да сте сигурни, че сте готови да осъществите приключване на тази група дейности и проекта като цяло.
- За да генерирате полезна информация, която можете да използвате, за да подобрите вашата система за управление на проекти в цялата организация. Докато самостоятелните резултати са важни, тенденцията формирана от събирането на данни от резултатите на всички проекти в организацията е по-важна.

Типичи клопки

Често срещан риск е лицето, което преглежда вашата работа да се поколебае да посочи проблеми, страхувайки се, че оценката му може да бъде взета лично. В тази връзка е важно да се създадат такива взаимоотношения, които гарантират честност и в същото време спокойствие за оценяващия.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP1](#): Бъдете ориентирани към постигането на резултати и истината за съпричастност
- [NUP3](#): Винаги бъдете инициативни.
- [NUP5](#): Не правете нищо без ясна цел.

F04 — Архивиране на документите по проекта

След като приближаваме края на проекта, е време да архивираме всички документи по проекта.

Предназначение

Архивът трябва да бъде безопасен и достъпен за оторизирани хора в бъдеще, така че те винаги могат да използват тази информация в своите проекти, вместо да преоткриват наново наученото. Може също така да се наложи системата за управление на портфейла от проекти да проверява тази информация в бъдеще за по-подробен анализ на миналите проекти.

Типични клопки

Следващите са някои от най-важните неща, които трябва да се вземат под внимание:

- Когато е възможно, уверете се, че архивът е на едно място и файловете не са разпръснати.
- Уверете се, че архивът е само за четене, без възможности за редактиране.
- Уверете се, че има подходяща резервна система, така че архивът няма да бъде загубен.
- Уверете се, че архивът е безопасен и че само упълномощените хора имат достъп до него.

В допълнение към горното често срещан проблем с документите е, че текстът не е достатъчно ясен и само хора, които активно работят с документите, могат да ги разберат в точния момент и в правилния контекст. Уверете се, че всички документи са ясни и прости, такива, че всеки, който не е запознат с точния контекст на проекта, може да ги разбере. Тази стратегия е полезна и по време на дълги проекти, тъй като е много често срещано вътрешните заинтересовани страни да изпитват затруднения при разбирането на собствените си документи след няколко месеца.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP2: Запазвайте и оптимизирайте ресурсите и енергията си.](#)
- [NUP5: Не правете нищо без ясна цел.](#)
- [NUP6: Използвайте повторяеми елементи.](#)

F05 — Празнувайте!

Сега, време е да се осигури празненство за членовете на екипа, или за цялата организация. След тази дейност по управление екипът на проекта ще бъде освободен.

Предназначение

Това е инвестиция за бъдещи проекти, тъй като напомня на хората, че всички те работят за една и съща цел.

Типични клопки

Уверете се, че това е запомнящо се и приятно събитие, а не сухо корпоративно събитие с дълги речи.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- NUP4: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- NUP5: Не правете нищо без ясна цел.

F06 — Провеждане на фокусирана комуникация

В този момент спонсорът изпраща съобщение до всички в организацията, обявявайки закриването на проекта и благодари на всички членове на екипа.

Предназначение

Има две цели към тази дейност по управление:

- Тя показва признателността към членовете на екипа, което ги насърчава за бъдещи проекти.
- Помага всички да бъдат информирани за проектите, по които се работи в организацията, и им помага да се уеднаквят с целите.

Типични клопки

Поддържайте съобщението кратко и ясно. Ако проектът е бил отменен или ако не е бил успешен, уверете се, че съобщението ви е положително и насърчава хората да очакват по-добри проекти в бъдеще.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- **NUP3:** Винаги бъдете инициативни.
- **NUP4:** Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- **NUP5:** Не правете нищо без ясна цел.

G — Управление след проекта

Дейностите по управление в тази група се изпълняват след приключване на проекта в продължение на 1 до 5 години за проверка на ползите, произтичащи от проекта, и генериране на идеи за подобряването им. Този цикъл се повтаря на всеки 6 месеца, или с различна честота, която съответства на съответното обкръжение.

Списък на управленските дейности

G01 — Оценка на ползите

G02 — Генериране на нови идеи

G03 — Провеждане на фокусирана комуникация

G01 — Оценка на ползите

Спонсорът (или някой от негово име) трябва да прекара няколко часа във всеки цикъл на проекта, измервайки реализираните ползи от проекта.

Освен **очакваните ползи**, спонсорът трябва активно да търси **неочаквани ползи, потенциални ползи**, както и **дис-ползи**.

Предназначение

Следва да се оценят ползите от проекта по следните причини:

- Това е напомняне за спонсорите и другите заинтересовани страни, че проектите се правят за генериране на ползи.
- Това помага да се разбере обкръжението и да се осигури по-голяма реалистичност в бъдещите проекти.
- Това ни помага да намерим начини за увеличаване на ползите (G02).

Типични клопки

Можете да избегнете някои от най-често срещаните проблеми, като разгледате следното:

- Спонсорът може да определи някой друг да оцени ползите, но спонсорът следва да има пълен надзор над тях и да разглежда тази дейност като важна управленска дейност, която принадлежи към по-високите нива на управление.
- Неясно, текстово описание на ползите не служи за никаква цел. Резултатът може да е описан на високо ниво и вероятностен, но трябва да остане смислен и способен да бъде използван в G02.
- Не трябва да се забравя, че ползите не се ограничават само до паричните, а също така трябва да бъдат разгледани и други ползи, като репутация, пазарен дял, възможности и придобити знания.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- NUP3: Винаги бъдете инициативни.
- NUP5: Не правете нищо без ясна цел.

G02 — Генериране на нови идеи

След оценка на ползите (G01), спонсорът трябва да провери дали има някакви начини за увеличаването им. Резултатът може да са малки дейности, възложени на оперативните екипи, или големи промени, които могат да се превърнат в нови проекти в бъдеще.

Предназначение

Основната работа за проекта е свършена, и си заслужава да се възползвате от постигнатото. Въпреки това някои потенциални ползи не се реализират автоматично, освен ако не се предприемат допълнителни “ad hoc” действия след приключването на проекта, като се стараем да не пропуснем тази възможност.

От друга страна, оценяването на ползите от предишни проекти е чудесен източник на идеи за бъдещи проекти и най-добре се прави по такъв структуриран начин.

Типични клопки

Помислете за следното, за да избегнете някои от най-честите проблеми в тази област:

- Избягвайте неоторизирани изявления, и се съсредоточете вместо това върху проектирането на реални решения, които могат да бъдат изпълнени и оценени.
- Не е нужно да се извършва тази управленска дейност самостоятелно - поканете други хора да се присъединят към вас, и да решите заедно.
- Не се ограничавайте до оценка на ползите от всеки проект отделно и изолирано – понякога оценката работи най-добре, ако вие (и други хора, отговорни за други проекти) се съберете и оцените ползите от множество проекти заедно. Просто внимавайте ползите от всеки проект, за който отговаряте, да се оценяват по един или друг начин.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- [NUP3: Винаги бъдете инициативни.](#)
- [NUP5: Не правете нищо без ясна цел.](#)

G03 — Провеждане на фокусирана комуникация

Изпратете кратко съобщение, за да обявите реализираните ползи от проекта и плановете за подобряването им. Тази информация може да се споделя с малка група упълномощени лица в организацията (напр., мениджъри и директори), или с всички. Предпочитаният начин е да се сподели с всички.

Предназначение

Служи за непрекъснато напомняне за получателите, че проектите се извършват за конкретна полза, и те трябва винаги да разгледат това в настоящите и бъдещите си проекти.

Типични клопки

Описаното по-долу може да помогне да се избегнат някои от най-честите проблеми:

- Не считайте всичко за поверително, а споделяйте информацията с цялата организация, когато е възможно.
- Поддържайте съобщението кратко и ясно.
- Ако носите отговорност за множество малки проекти, можете да комбинирате техните отчети в един, но се уверете, че всеки проект е обхванат.

Principles

Следните принципи играят съществена роля в тази управленска дейност:

- NUP3: Винаги бъдете инициативни.
- NUP4: Не забравяйте, че една верига е толкова силна, колкото най-слабото ѝ звено.
- NUP5: Не правете нищо без ясна цел.