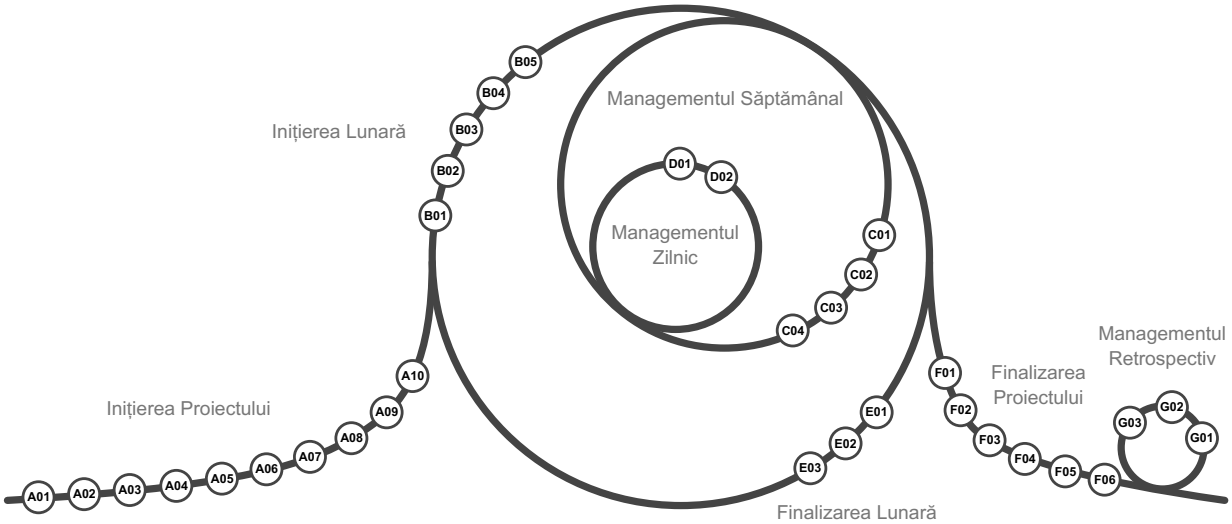
P3.express

Sistemul minimalist de management al proiectelor

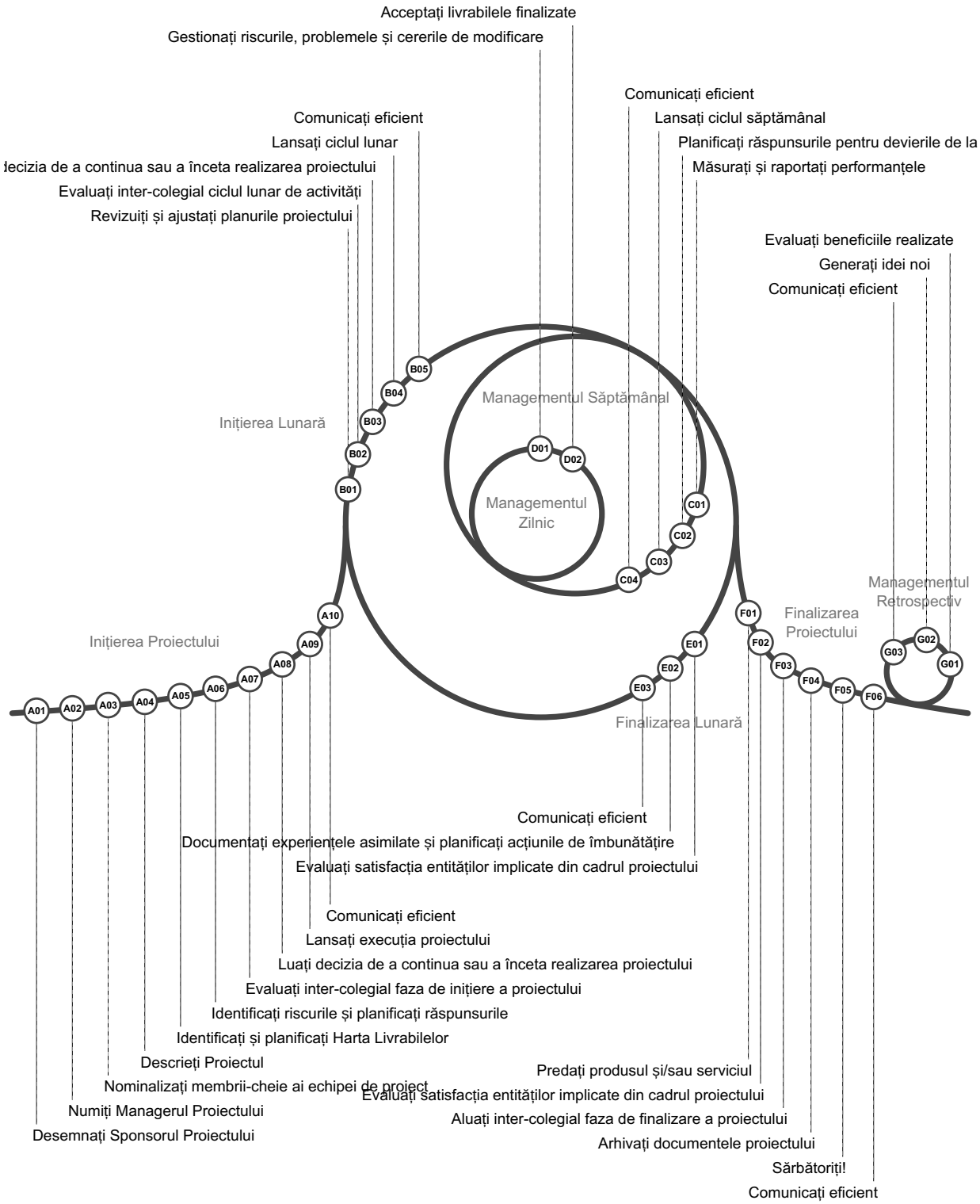


Acest document este o versiune descărcabilă a manualului online (P3.express/ro/manual/v2/) generat la data de 2025-07-09. Vă rugăm să consultați pagina de internet pentru versiunile mai noi.

Acest manual poate fi utilizat și distribuit în mod gratuit sub licența Creative Commons Attribution 4.0 International.

Tradus de Raul JURJ, Jan-Florin PANAITE, Daniel ORZATA și Cristina Denissa DUMITRESCU

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


Acceptați livrabilele finalizate
Gestionați riscurile, problemele și cererile de modificare
Comunicați eficient
Lansați ciclul lunar
Luați decizia de a continua sau a înceta realizarea proiectului
Evaluați inter-colegial ciclul lunar de activități
Revizuiți și ajustați planurile proiectului
Comunicați eficient
Lansați ciclul săptămânal
Planificați răspunsurile pentru devierile de la
Măsurați și raportați performanțele
Evaluați beneficiile realizate
Generați idei noi
Comunicați eficient
Managementul Săptămânal
Managementul Zilnic
Inițierea Lunară
Inițierea Proiectului
Finalizarea Proiectului
Managementul Retrospectiv
Finalizarea Lunară
A01
A02
A03
A04
A05
A06
A07
A08
A09
A10
B01
B02
B03
B04
B05
C01
C02
C03
C04
D01
D02
E01
E02
E03
F01
F02
F03
F04
F05
F06
G01
G02
G03
Comunicați eficient
Documentați experiențele asimilate și planificați acțiunile de îmbunătățire
Evaluați satisfacția entităților implicate din cadrul proiectului
Comunicați eficient
Lansați execuția proiectului
Luați decizia de a continua sau a înceta realizarea proiectului
Evaluați inter-colegial faza de inițiere a proiectului
Identificați riscurile și planificați răspunsurile
Identificați și planificați Harta Livrabilelor
Descrieți Proiectul
Nominalizați membrii-cheie ai echipei de proiect
Numiți Managerul Proiectului
Desemnați Sponsorul Proiectului
Predați produsul și/sau serviciul
Evaluați satisfacția entităților implicate din cadrul proiectului
Aluați inter-colegial faza de finalizare a proiectului
Arhivați documentele proiectului
Sărbătoriți!
Comunicați eficient

Lista activităților de management

Inițierea Proiectului

A01 — Desemnați Sponsorul Proiectului
A02 — Numiți Managerul Proiectului
A03 — Nominalizați membrii-cheie ai echipei de proiect
A04 — Descrieți Proiectul
A05 — Identificați și planificați Harta Livrabilelor
A06 — Identificați riscurile și planificați răspunsurile
A07 — Evaluați inter-colegial faza de inițiere a proiectului
A08 — Luați decizia de a continua sau a înceta realizarea proiectului
A09 — Lansați execuția proiectului
A10 — Comunicați eficient

Inițierea Lunară

B01 — Revizuiți și ajustați planurile proiectului
B02 — Evaluați inter-colegial ciclul lunar de activități
B03 — Luați decizia de a continua sau a înceta realizarea proiectului
B04 — Lansați ciclul lunar
B05 — Comunicați eficient

Managementul Săptămânal

C01 — Măsurați și raportați performanțele
C02 — Planificați răspunsurile pentru devierile de la indicatorii de performanță
C03 — Lansați ciclul săptămânal
C04 — Comunicați eficient

Managementul Zilnic

D01 — Gestionați riscurile, problemele și cererile de modificare
D02 — Acceptați livrabilele finalizate

Finalizarea Lunară

E01 — Evaluați satisfacția entităților implicate din cadrul proiectului
E02 — Documentați experiențele asimilate și planificați acțiunile de îmbunătățire
E03 — Comunicați eficient

Finalizarea Proiectului

F01 — Predați produsul și/sau serviciul
F02 — Evaluați satisfacția entităților implicate din cadrul proiectului
F03 — Aluați inter-colegial faza de finalizare a proiectului
F04 — Arhivați documentele proiectului
F05 — Sărbătoriți!
F06 — Comunicați eficient

Managementul Retrospectiv

G01 — Evaluați beneficiile realizate
G02 — Generați idei noi
G03 — Comunicați eficient

Introducere

Sistemul P3.express folosește un proces simplu așa cum se arată în diagrama de mai sus. Acest proces este compus din 33 de activități distribuite în 7 grupuri de management de proiect. Deși activitățile din diagramă se pot accesa pentru a vizualiza descrierea lor, este totuși recomandat să începeți pregatirea cu prima activitate A01.

Principii

Efortul depus într-un proiect P3.express ar trebui să urmeze principiile (NUPP) Principiile Cvasi Universale aplicabile Proiectelor. Sistemul P3.express a fost conceput pentru a integra aceste principii.

Organizație

Este definită o **echipă de management** responsabilă pentru activitățile de management al proiectului, având unul sau mai mulți membri în funcție de dimensiunea și complexitatea proiectului. **Managerul de Proiect** coordonează această echipă și este responsabil(ă) de activitățile de management a proiectului. Această entitate raportează **Managerului de Proiect - Client** dacă această funcție există, precum și **Sponsorului Proiectului** care este un manager senior din organizația care implementează proiectul și este responsabil(ă) cu asigurarea finanțării și alocarea resurselor în vederea execuției cu succes a proiectului.

Pot exista una sau mai multe **Echipe de Execuție** în cadrul unui proiect. Fiecare echipă internă de execuție conține membri din propria organizație și este condusă de un **Lider de Echipă** care raportează direct managerului funcțional. Raportare se face, de asemenea și Managerului de Proiect, dar doar pentru activitățile din cadrul proiectului. Fiecare echipă de execuție externă (furnizori) este condusă de un **Manager de Proiect – Furnizor** care raportează managerilor interni precum și Managerului de Proiect.

Documente

Următoarele documente sunt definite în sistemul P3.express:

- Descrierea Proiectului (șablon)
- Harta Livrabilelor
- Jurnalul de Urmărire (șablon)
- Registrul de Performanțe (șablon)

Șabloanele pot fi utilizate așa cum au fost ele inițial elaborate sau se pot crea configurări personalizate.

Este important să dispuneți de un loc central pentru păstrarea documentelor proiectului dvs., având acces de la distanță, autentificat și autorizat. Dacă organizația dvs. nu are o astfel de platformă, se poate utiliza una dintre următoarele soluții gratuite, care respectă confidențialitatea utilizatorului:

- nextcloud
- Cryptpad

Dacă echipa nu se află în aceeași locație, este recomandat să dispuneți și de o platformă de chat pentru a permite a comunicare eficientă între membrii echipei de proiect. Următoarele sunt câteva opțiuni gratuite care respectă confidențialitatea utilizatorului:

- element
- rocket.chat

Este important să înregistrați riscurile, problemele și solicitările de modificare în Jurnalul de Urmărire. Având în vedere acest lucru, trebuie să configurați sistemul într-un mod în care accesul la jurnal să se realizeze cât mai ușor posibil, inclusiv de pe telefonul mobil. Dacă nu este posibil, utilizați o agendă personală pentru a le înregistra iar apoi transferați-le în Jurnalul de Urmărire cât mai repede cu putință. Următoarele sunt câteva aplicații gratuite care respecta confidențialitatea utilizatorului și care se pot folosi ca și proxy:

- Joplin
- Note standard
- Turtl

Personalizare

Se pot efectua modificări la sistemul P3.express pentru a se servi mai bine culturii organizaționale și tipului de proiecte care trebuiesc realizate. Cu toate acestea, aveți totuși grijă să nu afectați consistența sistemului dvs. intern. De obicei, este mai bine să începeți cu forma originală a sistemului P3.express și să o ajustați treptat ca răspuns la nevoile organizației, prin adaptare continuă și verificarea ajustărilor realizate.

Perspective (abordări, puncte de vedere)

Dacă nu aveți nici un client sau nici un furnizor extern, proiectul va avea o singură perspectivă; în caz contrar fiecare organizație implicată în proiect va avea propria sa perspectivă. Toate aspectele în sistemul P3.express trebuie văzute din **perspectiva personală** asupra proiectului; atunci când descrieți justificarea proiectului, descrieți propria justificare și nu cea a clientului extern. P3.express nu este un sistem unic pentru fiecare entitate implicată în proiect, ci un sistem pe care puteți sa-l utilizați pentru gestionarea proiectului luând în calcul propria dvs. abordare.

Pe lângă documentele proiectului, se va lua în considerare perspectiva proiectului și atunci când ne gândim la rolurile definite în cadrul proiectului. Din punctul dvs. de vedere puteți fi Managerul de Proiect însă din perspectiva clientului, veți fi considerat Managerul de Proiect al Furnizorului sau Managerul de Proiect al Clientului, când privim din punctul de vedere al furnizorilor.

Istoric

Prima versiune a sistemului P3.express a fost publicată în iunie 2016, urmată de două revizuiri minore în 2018 și 2020. Proiectul celei de-a doua versiuni a P3.express a fost publicat în martie 2021 pentru a include comentariile de la public, iar versiunea finală a fost lansată în mai 2021.

În decembrie 2022, a fost publicată prima schiță al sistemului micro.P3.express care este o variantă scurtă al sistemului P3.express adaptată pentru micro-proiecte cu echipe de până la șapte membrii, inclusiv pentru proiectele cu un singur membru.

A — Inițierea Proiectului

Activitățile de management din acest grup sunt realizate la începutul proiectului pentru a pregăti contextul proiectului și a crea un plan de lucru sintetizat. La finalul derulării acestui grup de activități se va lua decizia dacă această inițiativă va continua transformându-se într-un proiect sau va înceta și va fi arhivată.

Lista activităților de management

A01 — Desemnați Sponsorul Proiectului
A02 — Numiți Managerul Proiectului
A03 — Nominalizați membrii-cheie ai echipei de proiect
A04 — Descrieți Proiectul
A05 — Identificați și planificați Harta Livrabilelor
A06 — Identificați riscurile și planificați răspunsurile
A07 — Evaluați inter-colegial faza de inițiere a proiectului
A08 — Luați decizia de a continua sau a înceta realizarea proiectului
A09 — Lansați execuția proiectului
A10 — Comunicați eficient

A01 — Desemnați Sponsorul Proiectului

Prima activitate de management din acest grup include numirea de către organizație, a **Sponsorului Proiectului**, un manager senior cu experiență, de preferință un membru al consiliului de administrație. Sponsorul deține cel mai înalt rol în proiect iar **Managerul Proiectului** îi va raporta acestuia în mod direct.

Sponsorul proiectului este:

- Responsabil pentru justificarea nevoii proiectului și pentru rezultatele acestuia.
- Responsabil pentru luarea deciziilor strategice în cadrul proiectului.
- Responsabil pentru asigurarea finanțării și a resurselor necesare proiectului.

Obiectivul activității

Rolul sponsorului este necesar în proiect deoarece:

- Managerii de proiect trebuie să se concentreze asupra activităților zilnice și a rezultatelor proiectului, aspecte care le pot distrage atenția și nu le permite suficient timp și energie pentru a gestiona aspectele strategice ale proiectului.
- În general, managerii de proiect nu au suficientă putere decizională la nivelul organizației pentru a obține resursele necesare proiectului sau nu dețin suficiente informații strategice pentru a se asigura că proiectul este aliniat cu alte inițiative ale organizației.

Capcane frecvente

Următoarele aspecte ar trebui luate în considerare atunci când se alege sponsorul:

- Sponsorii nu trebuie să petreacă foarte mult timp în cadrul proiectului, dar trebuie totuși să fie implicați și să petreacă o mică parte din timpul lor pentru a lua deciziile în cunoștință de cauză.
- Sponsorii trebuie să se considere responsabili pentru proiectele pentru care a fost desemnați și trebuie să le protejeze; totuși nu ar trebui să ezite să anuleze orice proiect dacă acesta nu se mai justifică.
- Când este posibil, ar trebui să nu fie definită o singură persoană ca sponsor pentru toate proiectele, deoarece toate elementele constante ale proiectelor se vor estompa și își vor pierde importanța.
- Nu ar trebui desemnată aceeași persoană ca sponsor și ca manager de proiect pentru același proiect, cu excepția cazului în care este vorba de tipul de proiect cu un singur membru.
- Managerii de proiect și sponsorii nu ar trebui să coordoneze activitățile proiectului la nivel de detaliu (micro-management).

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP2: Conservați-vă și optimizați-vă energia și resursele.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

A02 — Numiți Managerul Proiectului

În acest moment, sponsorul proiectului discută proiectul cu potențialii **Manageri de Proiect**, ajungând la un acord cu aceștia. Este important să se desemneze un manager de proiect care crede în obiectivele și scopul proiectului.

În cazul proiectelor interne (cele fără clienți externi), managerul de proiect ar trebui să fie desemnat mai degrabă din rândul echipei operaționale sau a echipei de management al organizației, decât din partea echipei tehnice. Managerii care provin din echipa tehnică sunt **Liderii de Echipă** în sistemul P3.express.

Pe lângă realizarea obiectivelor proiectului și atingerea rezultatelor, managerul de proiect este responsabil și pentru siguranța echipei de proiect și pentru crearea unui mediu de lucru participativ în care membrii echipei să poată avansa în cariera lor.

Obiectivul activității

Deși este posibil ca echipele mici să aibă un sistem de management al proiectelor fragmentat, este recomandat ca majoritatea proiectelor să fie coordonate în mod centralizat, managerul de proiect fiind responsabil pentru coordonarea acestui sistem. În acest fel experții tehnici nu vor fi încărcați cu responsabilități de management și rămân concentrați asupra aspectelor tehnice ale proiectului.

Capcane frecvente

Luați în considerare următoarele aspecte pentru a evita unele dintre cele mai frecvente probleme întâlnite în această activate:

- Managerii de proiect nu ar trebui să se considere șefii membrilor echipei, ci mai degrabă susținători ai acestora, facilitatori și coordonatori, capabili de soluționarea problemelor.
- Managerii de proiect și sponsorii nu ar trebui să coordoneze activitățile la nivel de detaliu (micro-management).
- Se obișnuiește ca cel mai experimentat expert tehnic să fie numit în rolul de manager de proiect. Managementul de proiect este o poziție de management și nu una tehnică, prin urmare aveți nevoie de o persoană cu competențe și cunoștințe manageriale pentru a îndeplini acest rol. A deveni manager de proiect nu este o promovare pentru un expert tehnic, ci mai degrabă o schimbare în carieră.
- Managerii de proiect nu ar trebui să se implice în aspectele tehnice ale proiectului, deoarece acest aspect reprezintă o deviere de la realizarea activităților zilnice, iar pentru aceste activități există deja experții tehnici care știu să gestioneze aceste aspecte.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP2: Conservați-vă și optimizați-vă energia și resursele.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

A03 — Nominalizați membrii-cheie ai echipei de proiect

În acest moment, managerul de proiect începe să formeze echipa de implementare a proiectului. Deși proiectul nu este încă aprobat și execuția acestuia nu a început, membrii echipei sunt acum necesari pentru a finaliza grupul de activități dedicate inițierii proiectului. Aceste nominalizări nu sunt preliminare; se așteaptă ca aceleași persoane selectate în acest moment să fie membrii-cheie ai echipei și atunci când începe execuția propriu-zisă a proiectului.

Este necesară nominalizarea următorilor membri ai echipei:

- Membrii echipei de management a proiectului.
- Liderii echipelor (pentru echipele de execuție interne).
- Managerii de proiect din partea furnizorilor (pentru echipele de execuție externe).
- O parte a membrilor echipei tehnice de producție.

Obiectivul activității

Unul dintre scopurile grupului de activități aferente inițierii proiectului este evaluarea justificării proiectului care va fi utilizată pentru a decide dacă este sau nu o idee bună ca organizația să investească în acest proiect. Aceste informații se bazează pe un plan sintetizat și planificare adecvată. Necesitând colaborarea mai multor experți. Dacă justificarea nu este corespunzătoare, unele proiecte care aduc beneficii ar putea fi respinse în timp ce unele proiecte nejustificate ar putea fi selectate pentru execuție.

Capcane frecvente

Unii ar putea considera că este o pierdere de timp să se lucreze la o inițiativă care ar putea să nu fie implementată. Managerul de proiect trebuie să se asigure că toți membrii echipei înțeleg că această activitate este totuși importantă pentru organizație deoarece permite selectarea celor mai bune proiecte în care să se investească. Chiar dacă s-a decis ca proiectul să nu intre în faza de execuție, eforturile nu sunt irosite deoarece au salvat organizația din a investi resursele și timpul într-un proiect nejustificat.

Când se decide numirea de persoane din interiorul organizației în echipa de proiect sau angajarea de membri noi, conducerea organizației are un rol major în această decizie. Este responsabilitatea sponsorului de a permite managerului de proiect să prezinte o opinie obiectivă în această selecție.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP2: Conservați-vă și optimizați-vă energia și resursele.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

A04 — Descrieți Proiectul

Organizați ateliere de lucru pentru a aduna informații astfel încât să pregătiți **Descrierea Proiectului** care va conține următoarele informații:

- Scopul și beneficiile preconizate.
- Durata și costurile preconizate.
- Așteptări privind cerințele de calitate a livrabilelor.
- O descriere la nivel sintetizat a scopului proiectului - ce face parte și ce nu face parte din scopul proiectului.
- Lista entităților implicate în proiect.

Unele dintre detaliile necesare pentru descrierea proiectului nu există în acest moment, prin urmare ar trebui să vă concentrați doar pe informațiile existente și să detaliați conținutul mai târziu deoarece acest document va fi revizuit și modificat pe tot parcursul proiectului.

Dacă s-a mai executat un proiect similar în trecut, verificați arhiva acestuia și utilizați informațiile disponibile pentru a pregăti o descriere mai realistă a proiectului dvs.

Descrierea Proiectului - șablon

Obiectivul activității

Acest document ne ajută să rămânem aliniați cu obiectivele proiectului pe tot parcursul execuției sale. De asemenea, este o resursă de informații pentru noii membrii ai echipei, managerii seniori sau orice alte persoane din afara echipei, pentru a înțelege detaliile proiectului.

Capcane frecvente

Există un nivel optim de detaliu și acuratețe pentru acest document. Asigurați-vă că ați creat un document care servește mai degrabă obiectivului decât să satisfaceți o noțiune formală adecvată managementului de proiect.

Descrieți totul clar și cât mai succint. Evitați tipul de detalii care nu furnizează nici o valoare.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP2: Conservați-vă și optimizați-vă energia și resursele.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.
- NUP6: Folosiți elemente reutilizabile.

A05 — Identificați și planificați Harta Livrabilelor

Organizați ateliere de lucru pentru a crea o structură ierarhică a elementelor care alcătuiesc produsul: livrabilele proiectului. Acolo unde este necesar, adăugați scurte descrieri la aceste livrabile pentru a explica conținutul lor, calitatea așteptată sau alți factori importanți. Păstrați aceste informații în **Harta Livrabilelor**, care poate avea orice format (ex: mind map) atât timp cât ajută la o definire mai specifică.

Harta Livrabilelor poate fi elaborată prin includerea dependențelor între elementele sale. Atunci când există multe dependențe, elementele pot fi planificate pe baza dependențelor și estimarea duratelor de execuție. Dacă nu există dependențe suficiente, elementele pot fi prioritizate pe baza unui alt set de criterii iar selecția în vederea execuției lor se va face pe baza priorităților și fără o planificare prealabilă. Multe proiecte pot beneficia de abordarea bazată pe dependență pentru nivelurile superioare și o abordare bazată pe priorități pentru nivelurile inferioare.

Dacă s-a mai executat un proiect similar în trecut, verificați arhiva acestuia și utilizați aceste informații pentru a pregăti o hartă a livrabilelor potrivită contextului proiectului.

Având în vedere cele detaliate în Harta Livrabilelor, poate fi necesar să faceți ajustări și în documentul care descrie proiectul.

Descrierea Proiectului - șablon

Obiectivul activității

Chiar dacă Descrierea Proiectului este un document important și este întotdeauna necesar ca acest document să fie aliniat cu Harta Livrabilelor, acesta este un document abstract și greu de utilizat în desfășurarea activităților zilnice. Harta Livrabilelor furnizează o înțelegere mai clară a ceea ce trebuie să livreze proiectul. Este de asemenea, recomandat să planificăm execuția livrabilelor și să monitorizăm progresul care - în esența - va deveni o formă de programare a activităților (un calendar de execuție a livrabilelor).

Capcane frecvente

Managerii de proiect obișnuiesc să gândească în termeni de ″efort" care trebuie depus în loc de “livrabile” atunci când se creează Harta Livrabilelor. Trebuie să organizați ateliere de lucru astfel încât să ajutați toți membrii echipei să se concentreze asupra rezultatelor, independent de efortul sau munca de realizat. Pentru a vă asigura de acest lucru, utilizați pentru comunicarea livrabilelor, fraze care încep cu un substantiv în locul frazelor care încep cu un verb. Utilizarea Harții Livrabilelor poate fi de ajutor de asemenea pentru a vizualiza ierarhia elementelor de execuție.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP2: Conservați-vă și optimizați-vă energia și resursele.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.
- NUP6: Folosiți elemente reutilizabile.

A06 — Identificați riscurile și planificați răspunsurile

Organizați ateliere de lucru cu membrii-cheie ai echipei proiectului pentru a identifica mai întâi riscurile și pentru a planifica răspunsurile la riscurile identificate. Adăugați informațiile în **Jurnalul de Urmărire**.

Pe baza riscurilor identificate și a răspunsurilor planificate, ar putea fi necesar să ajustați și celelalte documente - **Descrierea Proiectului** și **Harta Livrabilelor**.

Dacă s-a mai executat un proiect similar, verificați arhiva acestuia și utilizați informațiile disponibile pentru a afla mai multe despre riscurile posibile aplicabile proiectului dvs.

Jurnalul de Urmărire - șablon

Descrierea Proiectului - șablon

Obiectivul activității

Principalul motiv pentru care procedăm la identificarea riscurilor îl reprezintă planificarea obiectivă a răspunsurilor la riscuri, deoarece este mult mai ușor să controlezi posibilul impact financiar înainte ca riscurile să se materializeze decât după materializarea lor.

Capcane frecvente

Următoarele aspecte vă ajută să evitați unele dintre cele mai frecvente capcane în gestionarea riscurilor:

- Evitați să înregistrați ca riscuri, elemente generale sau neclare.
- Nu înregistrați ca răspunsuri la risc elemente generale și neclare; definiți doar răspunsuri care pot fi implementate și evaluate.
- Nu înregistrați ca risc impactul potențial al unui eveniment incert.
- Alocați un responsabil pentru acțiunile de urmărire a fiecărui risc. Este recomandat să alocați această responsabilitate mai multor membri ai echipei pentru a crește creativitatea în definirea răspunsurilor.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP2: Conservați-vă și optimizați-vă energia și resursele.
- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.
- NUP6: Folosiți elemente reutilizabile.

A07 — Evaluați inter-colegial faza de inițiere a proiectului

În acest moment inițierea proiectului este aproape finalizată iar acum este timpul să solicitați altui manager de proiect din departamentul dvs. să evalueze activitățile de management derulate până acum. Elementele identificate trebuie adăugate în **Registrul de Performanțe**.

Dacă rezultatul evaluării este unul scăzut comparativ cu indicii de peformanță definiți, este recomandat să petreceți mai mult timp cu activitățile de management derulate anterior înainte de a trece la următoarele activități. Este de asemenea, foarte important să găsiți cauza principală la această problemă astfel încât să preveniți rezultate similare în viitor.

Registrul de Performanțe - șablon

Obiectivul activității

Scopul principal este verificarea calității activităților de management de proiect desfășurate până în acest moment. Datorită efortului depus, este posibil să fiți prea conectat în activitățile desfășurate în cadrul proiectului pentru a vedea posibilele probleme și, din acest motiv, se recomandă ca un manager de proiect din afara proiectului pe care îl coordonați să vă evalueze activitatea generală. În plus, această activitate poate fi considerată și o oportunitate pentru colegii care gestionează diferite proiecte în organizația dvs. de a vedea și efortul depus de alți colegi și a își dezvolta capabilitățile în cadrul acestui proces.

Capcane frecvente

Un risc des întâlnit este evitarea anumitor probleme la persoana care revizuiește efortul dvs. Temându-se că acest lucru poate fi interpretat ca un gest personal. Depinde numai de dvs. să creați o relație constructivă cu persoana respectivă care să-i asigure confortul și sinceritatea în activitatea de evaluare.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP1: Preferați rezultatele și adevărul în locul afilierilor.
- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

A08 — Luați decizia de a continua sau a înceta realizarea proiectului

În acest moment, managerul de proiect transmite documentele justificative către sponsor, iar acesta, după o evaluare amănunțita, trebuie să ia decizia de a continua sau de a înceta realizarea proiectul. Pentru a lua această decizie, este posibil ca sponsorul să discute detaliile proiectului cu alți factori de decizie din cadrul organizației, cum ar fi nivelul de management al portofoliului de proiecte, dar intră în responsabilitatea sponsorului cum și cu cine dezbate decizia aleasă și nu a managerului de proiect.

Dacă proiectul are un client extern și dvs. răspundeți la o solicitare de ofertă, pe lângă luarea unei decizii de a continua sau înceta proiectul pe plan intern, trebuie să transmiteți și propunerea către client așteptând ca acesta să aleagă furnizorul și să comunice decizia sa finală. Această activitate de management este finalizată la semnarea contractului sau când ați semnat alt document legal.

Dacă aveți în vedere să apelați la alți furnizori externi iar unii dintre aceștia au fost selectați în activitatea A05, vă recomandăm să semnați contractul cu aceștia în acest moment. Suplimentar, pot fi selectați și alți furnizori externi, iar aceste contracte pot fi semnate ulterior.

Obiectivul activității

În proiectele care au clienți externi există întotdeauna nevoia de a decide clar dacă proiectul continuă sau nu, însă pentru proiectele interne, uneori lipsește acest reper decizional astfel încât proiectele își continuă existența fără luarea unei decizii clare. Este important să impuneți această activitate ca o etapă clară în proiect, și să obțineți semnăturile și angajamente necesare înainte de a continua.

Pe de altă parte, unele organizații investesc în orice proiect atât timp cât au resurse disponibile. Această activitate de management se află la sfârșitul unui grup de activități și are ca scop transformarea acesteia într-o decizie luată corect pe baza justificării proiectului.

Capcane frecvente

Fiecare organizație care își desfășoară activitatea pe proiecte, trebuie să aibă un sistem de management al portofoliului care să evalueze și să selecteze proiectele într-un mod integrat, în conformitate cu strategiile organizației. Multe dintre problemele sistemelor de management de proiect se datorează managementului portofoliului, având uneori prea multe proiecte care se derulează în același timp.

Asigurați-vă că toți membrii organizației înțeleg că luarea deciziei de a înceta un proiect nu reprezintă un eșec ci este tocmai un semn al unui sistem robust prin care se decide că nu orice proiect este benefic pentru organizație iar acest lucru nu ar fi posibil fără efortul membrilor implicați în activitatea de inițiere a proiectului.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

A09 — Lansați execuția proiectului

Dacă proiectul a fost aprobat în activitatea A08, este timpul ca entitățile implicate în cadrul proiectului, atât din partea clienților cât și a furnizorilor, să se reunească și să oficializeze începerea proiectului printr-un eveniment de lansare a proiectului.

Cel mai potrivit este să petreceți o zi întreagă pentru un astfel de eveniment, de preferință undeva în afara organizației. Managerul de proiect și restul membrilor echipei de management (dacă aceștia există) ar trebui să faciliteze evenimentul și să se asigure că va fi o experiență plăcută pentru toți participanții.

Obiectivul activității

Acest eveniment are ca scop:

- Oficializarea începerii proiectului.
- Permite tuturor entităților implicate - interne sau externe - să se cunoască și să relaționeze.
- Comunicarea informațiilor de bază ale proiectului.

Capcane frecvente

Asigurați-vă că evenimentul nu este o întâlnire plictisitoare care trece doar prin detaliile proiectului, ci mai degrabă este o experiență plăcută care vizează consolidarea relațiilor între membrii echipei.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

A10 — Comunicați eficient

Transmiteți un mesaj către toți membrii din organizația dvs. prin care anunțați începerea proiectului (sau un mesaj asemănător pentru echipele virtuale) furnizând detalii și explicând motivele pentru care organizația a decis să aprobe inițierea proiectului precum și care sunt obiectivele acestuia.

Obiectivul activității

În multe organizații proiectele sunt aprobate și finalizate fără indicații clare, iar majoritatea angajaților (și chiar managerii) nu cunosc toate proiectele care se derulează în cadrul organizației. Efectul este că toți angajații se concentrează asupra propriilor activități fără să cunoască sensul întregului proiect, fără a fi capabili să se alinieze obiectivelor și să colaboreze eficient cu toți ceilalți membri. Comunicarea eficientă devine astfel o oportunitate de a evita unele dintre aceste probleme prin crearea de angajament și încurajarea colaborării între membrii echipei.

Capcane frecvente

Nu veți putea fi considerat un bun manager de proiect dacă nu credeți în proiectul dvs., și prin urmare ar trebui să puteți comunica această emoție și să creați un sentiment similar și celorlalți.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

B — Inițierea Lunară

Activitățile de management din acest grup se realizează la începutul fiecărei luni calendaristice pentru a pregăti o nouă fază lunară și pentru a verifica în mod constant dacă proiectul este sustenabil pentru a continua execuția sa.

Lista activităților de management

B01 — Revizuiți și ajustați planurile proiectului
B02 — Evaluați inter-colegial ciclul lunar de activități
B03 — Luați decizia de a continua sau a înceta realizarea proiectului
B04 — Lansați ciclul lunar
B05 — Comunicați eficient

B01 — Revizuiți și ajustați planurile proiectului

Organizați ateliere de lucru pentru a revizui aspectele la nivelul sintetizat al întregului plan, adăugați detalii și nominalizați responsabili pentru livrabilele ce trebuie realizate în luna următoare. Ca urmare, documentele **Descrierea Proiectului**, **Harta Livrabilelor** și **Jurnalul de Urmărire** vor fi actualizate conform detaliilor adăugate în cadrul atelierelor de lucru.

Dacă s-au mai realizat proiecte similare în trecut, verificați arhivele acestora și utilizați aceste informații pentru a elabora planuri mai realiste.

Descrierea Proiectului - șablon

Jurnalul de Urmărire - șablon

Obiectivul activității

Planurile elaborate pe durata activităților din grupul de inițiere a proiectului sunt la nivel sintetizat și nu sunt suficiente pentru o implementare eficientă. Acestea trebuie să fie actualizate lunar pe durata acestei activități de management. În orice caz, toate planurile ar trebui revizuite continuu pentru a fi în conformitate cu realitatea proiectului.

Capcane frecvente

Luați în considerare următoarele aspecte pentru a evita unele dintre cele mai frecvente capcane din această activitate de management:

- Folosiți tehnici de facilitare pentru a avea o sesiune eficientă de planificare.
- Nu vă concentrați doar pe detalierea activității lunii viitoare, ci asigurați-vă că planul la nivel sintetizat este actualizat pentru întregul proiect.
- Nu adăugați prea multe detalii la plan; includeți doar cât este necesar pentru a satisface nevoile practice.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP2: Conservați-vă și optimizați-vă energia și resursele.
- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.
- NUP6: Folosiți elemente reutilizabile.

B02 — Evaluați inter-colegial ciclul lunar de activități

Solicitați altui manager de proiect sau expert în managementul proiectelor din departamentul dvs. să evalueze activitățile lunare de management executate până acum și să le înregistreze în **Registrul de Performanțe**. Dacă rezultatul este scăzut comparativ cu indicatorii de performantă definiți, reanalizați activitățile respective de management ale proiectului înainte de a continua.

Registrul de Performanțe - șablon

Obiectivul activității

Scopul principal este verificarea calității activităților de management de proiect desfășurate până în acest moment. Datorită efortului depus, este posibil să fiți prea conectat în activitățile desfășurate în cadrul proiectului pentru a vedea posibilele probleme și, din acest motiv, se recomandă ca un manager de proiect din afara proiectului pe care îl coordonați să vă evalueze activitatea generală. În plus, această activitate poate fi considerată și o oportunitate pentru colegii care gestionează diferite proiecte în organizația dvs. de a vedea și efortul depus de alți colegi și a își dezvolta capabilitățile în cadrul acestui proces.

Capcane frecvente

Un risc des întâlnit este evitarea anumitor probleme la persoana care revizuiește efortul dvs. Temându-se că acest lucru poate fi interpretat ca un gest personal. Depinde numai de dvs. să creați o relație constructivă cu persoana respectivă care să-i asigure confortul și sinceritatea în activitatea de evaluare.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP1: Preferați rezultatele și adevărul în locul afilierilor.
- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

B03 — Luați decizia de a continua sau a înceta realizarea proiectului

În acest moment, sponsorul trebuie să ia o nouă decizie de a continua sau de a înceta realizarea proiectului pe baza planurilor revizuite. Sponsorul poate lua decizia singur sau poate fi ajutat de o echipă dedicată cum ar fi echipa de gestionare a portofoliului de proiecte.

Dacă se ia decizia de a înceta realizarea proiectului, se vor realiza activitățile de închidere ale proiectului iar sponsorul trebuie să decidă dacă se intră sau nu în faza de management retrospectiv.

Obiectivul activității

Obiectivul este de a vă asigura că proiectul este încă justificabil și de a reaminti tuturor entităților implicate că scopul proiectului este mai valoros decât suma activităților izolate de specialitate.

Capcane frecvente

Sponsorul trebuie să ia în serios această activitate de management și nu doar să aprobe continuarea proiectului fără a face o evaluare. Este important ca toată organizația să înțeleagă că anularea proiectelor (unde este cazul) este un semn al unei bune gestionări a proiectelor.

Uneori, un proiect poate fi justificat atunci când este evaluat izolat, dar poate să nu fie la fel de justificabil când este evaluat prin comparație cu alte proiecte posibile pe care organizația le poate derula. Prin urmare, este necesară o perspectivă holistică atunci când se evaluează justificarea continuă a proiectului și este recomandat să se realizeze în cadrul aceluiași sistem de gestionare a portofoliului care coordonează toate proiectele din organizație.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

B04 — Lansați ciclul lunar

După obținerea aprobării pentru continuarea proiectului, în activitatea B03, este timpul să inițiați ciclul lunar.

Obiectivul activității

Această activitate de management are ca obiective:

- Consolidarea relațiilor între toți membrii echipei și a entităților implicate, fie ele interne sau externe proiectului.
- Informarea entităților implicate în proiect despre planul de activități pentru luna următoare.

Capcane frecvente

Nu organizați o sesiune de lansare plictisitoare, nu vă limitați la discursuri seci și la comunicarea efectivă a planurilor pentru următoarea lună, ci faceți tot posibilul să creați o experiență plăcută pentru toți cei invitați, punând accent pe aspectele care consolidează relațiile dintre membrii echipei. Este recomandat să invitați întreaga echipă (inclusiv persoanele externe impactate de dezvoltarea proiectului), să mergeți într-o drumeție sau la un picnic etc., rolul dvs. fiind să facilitați astfel lucrurile încât să îndepliniți obiectivele propuse pentru această activitate (relaționarea membrilor echipei și informarea asupra acțiunilor din luna următoare).

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

B05 — Comunicați eficient

Transmiteți tuturor un mesaj care să conțină detalii despre obiectivele așteptate în luna următoare precum și despre riscurile implicate. Este important să subliniați rolul fiecărui membru implicat în implementarea obiectivelor generale ale proiectului.

Obiectivul activității

Scopul principal al acestei activități este de a vă asigura că entitățile implicate în proiect înțeleg obiectivele proiectului și acțiunile lor sunt aliniate cu aceste obiective, contribuțiile lor nefiind limitate doar la acțiuni izolate specializate.

Capcane frecvente

Păstrați mesajul scurt și clar, evidențiind realizarea obiectivele planificare.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

C — Managementul Săptămânal

Activitățile de management din acest grup se desfășoară la începutul fiecărei săptămâni pentru a implementa, măsura și raporta performanțele într-un mod structurat.

Lista activităților de management

C01 — Măsurați și raportați performanțele
C02 — Planificați răspunsurile pentru devierile de la indicatorii de performanță
C03 — Lansați ciclul săptămânal
C04 — Comunicați eficient

C01 — Măsurați și raportați performanțele

Măsurați performanțele specifice folosind indicatorii de performanță definiți în cadrul proiectului și pregătiți prognoze realiste pentru constrângerile de bază, concentrându-vă pe estimarea duratelor și a costului activităților planificate. Pregătiți unul sau mai multe rapoarte cu accent pe aceste estimări, furnizați-le entităților implicate în proiect asigurându-vă că acestea au primit și au înțeles raportul.

Verificați lista persoanelor implicate în cadrul proiectului din documentul de Descriere a Proiectului pentru a vă asigura că fiecare persoană a primit raportul adecvat. Dacă realizați că formatul actual al raportului nu este potrivit pentru obiectivul definit, revizuiți formatul sau elaborați o nouă variantă.

Obiectivul activității

Scopul principal al acestei activități este să înțelegem unde se situează proiectul raportat la constrângerile și obiectivele definite, iar în cazul în care sunt identificate devieri față de planul inițial. Acestea vor trebui recuperate cât mai curând posibil. De asemenea, este important să furnizați informațiile entităților implicate într-un mod transparent pentru a câștiga încrederea acestora.

Capcane frecvente

Luați în considerare următoarele aspecte pentru a evita cele mai frecvente capcane care pot să apară în această activitate de management:

- Nu încercați să fiți prea riguroși cu valorile raportate, căutați întotdeauna nivelul optim de precizie și detaliu care servesc scopului.
- Aveți grijă la ceea ce trebuie măsurat; toți indicatorii de performanță definiți trebuie să corespundă obiectivelor proiectului.
- Păstrați rapoartele scurte, simple și clare. Dacă alegeți să trimiteți un raport detaliat unora dintre entitățile implicate în proiect, asigurați-vă că le trimiteți și o versiune scurtă.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

C02 — Planificați răspunsurile pentru devierile de la indicatorii de performanță

Dacă în urma evaluărilor realizate în activitatea C01 se identifică devieri de la indicatorii de performanță (cost, timp, scop, calitate etc.) definiți la nivelul proiectului, trebuie inițiat un plan de acțiune pentru remedierea acestora.

Dacă întâmpinați cazuri mai complicate, organizați ateliere de lucru și solicitați sprijinul tuturor membrilor echipei sau doar al unui grup specializat pentru a elabora planul de remediere. Dacă vă confruntați cu o situație critică sau sensibilă, informați sponsorul proiectului, solicitați sprijinul acestuia și solicitați aprobarea pentru planul de remediere elaborat.

Dacă recuperarea devierilor nu este posibilă, ar trebui să obțineți aprobarea sponsorului pentru a stabili obiectivele și rezultatele revizuite ale proiectului, care trebuie aprobate ulterior. Asigurați-vă că informațiile actualizate sunt înregistrate în documentul de **Descriere a Proiectului**.

Dacă există un motiv întemeiat care a determinat devierea și care ar putea produce afecte similare pe viitor, înregistrați-l ca risc în **Jurnalul de Urmărire** și planificați un răspuns adecvat pentru implementarea acestuia.

Descrierea Proiectului - șablon

Jurnalul de Urmărire - șablon

Obiectivul activității

Pentru a realiza obiectivele proiectului, trebuie să recuperăm devierile cât mai curând posibil înainte ca acestea să se acumuleze. Dacă nu am reușit să recuperăm cel puțin parțial devierile definite printr-un plan de acțiune și observăm că proiectul înregistrează un trend alarmant, vom ști că obiectivele proiectului nu vor putea fi îndeplinite în limitele stabilite și prin urmare obiectivele existente trebuie revizuite. Dacă obiectivele sunt revizuite și acestea nu mai pot fi justificate, proiectul poate fi anulat pentru a evita pierderi mai mari în viitor.

Capcane frecvente

O declarație generală, vagă și promițătoare cum ar fi ″trebuie să lucrăm cu 15% mai eficient de acum înainte″, nu poate fi considerată un plan de remediere. Planurile de remediere trebuie să fie realiste și să includă acțiuni care pot fi puse în aplicare.

Dacă trebuie să alegeți între a recupera o deviere și a rezolva cauza principală a acelei devieri care poate genera aceeași problemă în viitor, acordați prioritate acesteia din urmă: cauza principală. În caz contrar, veți fi în mod continuu ocupat cu ″stingerea incendiilor″ și nu cu prevenirea acestora.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP2: Conservați-vă și optimizați-vă energia și resursele.
- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

C03 — Lansați ciclul săptămânal

Pentru proiectele simple, toată echipa de proiect poate fi implicată în această activitate de management dar în cazul proiectelor complexe, activitatea trebuie adresată liderilor de echipă și managerilor de proiect ai furnizorilor, membrilor echipei de management și dacă este necesar altor entități implicate, asigurându-vă că:

- Revizuiți activitățile ce urmează să le executați în săptămâna viitoare.
- Examinați riscurile și problemele existente care ar putea să apară săptămâna următoare. De asemenea nu uitați să le înregistrați în Jurnalul de Urmărire.
- Încurajați echipele să se concentreze pe finalizarea activităților la care lucrează efectiv.

Jurnalul de Urmărire - șablon

Obiectivul activității

Scopul principal al acestei activități este să vă asigurați că toți cei implicați în proiect înțeleg obiectivele proiectului și că vor fi evitate conflictele în planificarea efortului.

Capcane frecvente

Următoarele considerații vă pot ajuta să evitați unele dintre cele mai frecvente capcane din această activitate de management:

- Nu folosiți această întâlnire pentru a verifica performanțele (acest lucru se realizează în activitatea C01).
- Nu utilizați această întâlnire pentru a elabora răspunsuri pentru problemele și riscurile identificate (acest lucru se realizează în activitatea D02).
- Organizați întâlnirea în așa fel încât să utilizați eficient timpul alocat și să acordați atenție suficientă fiecărui subiect din agenda dezvoltată.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

C04 — Comunicați eficient

Transmiteți un mesaj scurt tuturor celor implicați informându-i asupra activităților ce vor fi executate în săptămâna următoare, posibilitatea riscurilor care pot să apară și planurile de răspuns la aceste riscuri.

Obiectivul activității

Obiectivul principal al acestei activități este să vă asigurați că toți cei implicați în proiect înțele obiectivele proiectului și conflictele în planificarea efortului vor fi evitate.

Capcane frecvente

Nu adăugați foarte multe detalii în acest mesaj; păstrați-l scurt și clar, evidențiind realizarea obiectivele planificare.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

D — Managementul Zilnic

Activitățile de management din acest grup sunt desfășurate în fiecare zi.

Lista activităților de management

D01 — Gestionați riscurile, problemele și cererile de modificare
D02 — Acceptați livrabilele finalizate

D01 — Gestionați riscurile, problemele și cererile de modificare

Riscurile, problemele și cererile de modificare trebuie gestionate într-un mod sustenabil. Când identificați un element nou, acesta trebuie înregistrat în **Jurnalul de Urmărire**. Atribuiți activitățile de urmărire unui responsabil (unul dintre membrii echipei) și începeți să planificați răspunsurile pentru acel element. Trebuie să fiți permanent în contact cu membrii echipei și cu entitățile implicate în proiect pentru a identifica riscurile și problemele în timp util.

Aveți posibilitatea de a obține sprijinul altor membrii ai echipei sau chiar de la persoane externe proiectului pentru a elabora răspunsurile la riscuri. În cazurile complexe este recomandat să organizați o sesiune de lucru pentru a găsi un răspuns colectiv folosind conceptul de Opinie a Mulțimii. În cazurile critice ar trebui să implicați și sponsorul proiectului solicitând aprobarea pentru planul dvs. de răspuns la riscurile identificate.

Jurnalul de Urmărire - șablon

Obiectivul activității

Obiectivul principal este să răspundeți la riscuri, probleme și cereri de modificare într-un mod activ fără să le lăsați să se rezolve de la sine. Acest lucru va oferă control și posibilitatea de a obține cele mai bune rezultate.

Nu vă bazați pe memorie sau pe notițe nestructurate deoarece acestea necesită multă energie mentală și riscați să uitați elementele relevante. Din acest motiv este recomandat să dețineți un registru simplu și să vă dezvoltați o autodisciplină pentru a înregistra elementele de risc imediat ce sunt identificate.

Este nevoie de mult timp și energie pentru a gestiona toate elementele, prin urmare trebuie să nominalizați responsabili pentru fiecare dintre elementele identificate. Pe lângă descentralizarea efortului, acest aspect ajută și la motivarea membrilor pentru realizarea activităților.

Capcane frecvente

Luați în considerare următoarele aspecte pentru a evita unele dintre cele mai frecvente probleme din acest domeniu de management:

- Evitați să adăugați informații detaliate în Jurnalul de Urmărire.
- Pentru a vă asigura că toate acțiunile sunt finalizate, definiți termene de livrare astfel încât să constrângeți finalizarea acțiunilor în cadrul acelui termen.
- Evitați acțiunile definite generic ca răspunsuri la elementele identificate. Răspunsurile trebuie să fie implementabile astfel încât să poată fi și măsurate.
- Nu vă petreceți tot timpul luptând împotriva ″stingerii incendiilor″ gestionând problemele fără a fi atenți la riscuri deoarece riscurile neadministrate sunt o sursă majoră de probleme ulterioare.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP2: Conservați-vă și optimizați-vă energia și resursele.
- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

D02 — Acceptați livrabilele finalizate

Livrabilele atribuite Liderilor de Echipă și Managerilor de Proiect ai furnizorului pot fi finalizate în orice zi, iar acum este momentul pentru revizuirea și aprobarea oficială de către Managerul de Proiect. Aprobarea livrabilelor în cadrul acestei activități de management este preliminară.

În cazul livrabilelor majore sau critice, dacă este posibil, solicitați aprobarea sponsorului și a clientului final.

Obiectivul activității

Pot apărea probleme când sunt prea multe activități în desfășurare - resurse risipite, reducerea calității și pierderea predictibilității proiectului. Când este posibil, în loc să lucrați la prea multe livrabile în același timp, încurajați toți membrii echipei să finalizeze acțiunile în desfășurare înainte de a trece la activitățile următoare.

Capcane frecvente

Aprobarea unui livrabil implică o responsabilitate decizională, iar unii manageri de proiect amână aprobările pentru a evita această responsabilitate. Acest lucru este neproductiv și trebuie evitat. Managerul de Proiect trebuie sa-și asume aceste responsabilități, deoarece unele dintre livrabilele pe care le-ați aprobat ar putea cauza probleme în viitor. Luați totuși în considerare că aceste probleme nu sunt la fel de mari în comparație cu cele care pot apărea atunci când aveți mai multe livrabile în așteptare.

Există situații în care unele livrabile care sunt aproape de momentul finalizării, generează probleme din pricina unor mici dificultăți. S-ar putea să fiți tentați să considerați aceste livrabile ca fiind finalizate deoarece efortul a fost, dar nu ar trebui să faceți acest lucru. Livrabilele trebuie aprobate doar în cazul în care activitățile asociate sunt complet finalizate.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

E — Finalizarea Lunară

Activitățile de management din acest grup se desfășoară la sfârșitul fiecărei luni calendaristice și sunt menite să pregătească activitățile pentru următoarea lună calendaristică.

Lista activităților de management

E01 — Evaluați satisfacția entităților implicate din cadrul proiectului
E02 — Documentați experiențele asimilate și planificați acțiunile de îmbunătățire
E03 — Comunicați eficient

E01 — Evaluați satisfacția entităților implicate din cadrul proiectului

În cursul lunii, transmiteți chestionare de evaluare a satisfacției către membrii echipei, către clienți și furnizori sau către orice alte entități implicate din cadrul proiectului. Înregistrați rezultatele în **Registrul de Performante**, dar asigurați-vă că evaluarea este anonimă.

Registrul de Performante - șablon

Obiectivul activității

Este foarte important să aveți evaluări de satisfacție frecvente, pentru a putea identifica din timp problemele și a le găsi o rezolvare. Această evaluare nu se limitează la clientul final; ar trebui să acordați suficientă atenție membrilor echipei deoarece satisfacția lor are un impact semnificativ asupra eficienței în execuția activităților proiectului.

Este important ca evaluările să fie anonime, altfel este posibil ca unele persoane să nu se simtă confortabil în a-și exprima adevăratele opinii cu privire la desfășurarea proiectului.

Capcane frecvente

Nu limitați evaluarea satisfacției doar pentru anumiți clienți sau pentru câțiva clienți reprezentativi; evaluați satisfacția tuturor persoanelor sau entităților implicate care au influență directă sau indirectă asupra realizării obiectivelor proiectului. Nu adăugați prea multe întrebări la chestionar pentru a facilita livrarea răspunsurilor la toate întrebările adresate. Chiar și atunci când faceți tot posibilul pentru a păstra chestionarul anonim, dacă există doar câțiva participanți, unele dintre răspunsurile lor pot fi identificate. Dacă se întâmplă acest lucru, încercați să ignorați acele elemente identificabile. În caz contrar, este posibil ca unele persoane să nu aibă încredere în anonimatul evaluării. Asigurați-vă că nu sunt solicitate informații de identificare personală, iar în cazul în care ele există, concentrați-vă pe datele agregate și nu examinați răspunsurile în mod individual.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.
- NUP6: Folosiți elemente reutilizabile.

E02 — Documentați experiențele asimilate și planificați acțiunile de îmbunătățire

După agregarea răspunsurilor la chestionarele de evaluare a satisfacției, organizați o sesiune de lucru și invitați toți membrii echipei pentru a planifica acțiunile de îmbunătățire pe baza rezultatelor obținute. De asemenea, este important să împărtășiți experiențele asimilate în decursul lunii. Înregistrați toate elementele în **Jurnalul de Urmărire** și nominalizați un responsabil fiecărui element pentru urmărirea acțiunilor.

Jurnalul de Urmărire - șablon

Obiectivul activității

Această sesiune de lucru are ca scop elaborarea unor planuri de îmbunătățire și consolidarea relațiilor între membrii echipei de implementare.

Este util să folosiți această sesiune de lucru pentru a aduce îmbunătățiri planificării în loc să planificați totul de unul singur, deoarece conceptul de Opinie a Mulțimii vă poate ajuta să generați planuri mai bune prin implicarea tuturor membrilor echipei.

Capcane frecvente

Luați în considerare următoarele aspecte pentru a evita unele dintre cele mai frecvente probleme din acest domeniu:

- Puteți obține rezultate adecvate de la o sesiune de lucru numai atunci când este bine organizată; se pot utiliza tehnici de facilitare precum metoda Delphi (Estimați – Discutați - Estimați).
- Dacă este posibil, colectați opiniile în mod anonim pentru a vă asigura că participanții sunt confortabili în a-și exprima liber opiniile. Puteți utiliza o aplicație software pentru a asigura anonimatul și de asemenea, pentru a accelera procesul de colectare a opiniilor.
- Evitați ancorarea persoanelor într-o singură idee sau în câteva idei și utilizați un cadru neutru pentru dezbaterea problemelor.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP2: Conservați-vă și optimizați-vă energia și resursele.
- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

E03 — Comunicați eficient

Transmiteți un mesaj către toți membrii echipei comunicându-le realizările proiectului din cursul lunii și mulțumiți-le pentru contribuția lor în realizarea obiectivelor.

Obiectivul activității

Amintiți tuturor să rămână concentrați pe obiectivele întregului proiect și nu pe scopul fiecărei activități de specialitate. Când este realizată corect, această activitate ajută și la consolidarea relațiilor profesionale din cadrul echipei.

Capcane frecvente

Luați în considerare următoarele aspecte, pentru a evita cele mai frecvente capcane:

- Concentrați-vă pe realizări și mai puțin pe efortul depus în realizarea obiectivelor.
- Păstrați mesajul clar și evitați expunerea părerilor.
- Păstrați mesajul scurt fără detalii, preferabil doar de câteva rânduri.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

F — Finalizarea Proiectului

Activitățile de management din acest grup sunt realizate când produsul și/sau serviciul este considerat finalizat sau când se decide anularea proiectului.

Lista activităților de management

F01 — Predați produsul și/sau serviciul
F02 — Evaluați satisfacția entităților implicate din cadrul proiectului
F03 — Aluați inter-colegial faza de finalizare a proiectului
F04 — Arhivați documentele proiectului
F05 — Sărbătoriți!
F06 — Comunicați eficient

F01 — Predați produsul și/sau serviciul

Când proiectul este finalizat, trebuie să formalizăm aprobarea și predarea produsului (serviciului sau rezultatului) către clientul intern sau extern. În cazul anularii proiectului formalizarea este opțională.

Uneori clientul acceptă parțial produsele livrate și solicită o listă de sarcini suplimentare care trebuie realizate într-o anumită perioadă de timp. În astfel de cazuri, proiectul se poate considera finalizat iar activitățile rămase se pot delega unei echipe de suport sau de mentenanță a proiectului.

Obiectivul activității

Obiectivul acestei activități este de a formaliza predarea și aprobarea produsul livrat, activitate considerată ca o condiție prealabilă pentru a finaliza etapa de închidere a proiectului. Amintiți-vă că a avea proiecte care sunt aproape finalizate dar care sunt oprite în ultimele etape, este o risipă de resurse și complică gestionarea portofoliului de proiecte, prin urmare este recomandat să finalizați activitățile înainte de a începe noi proiecte.

Capcane frecvente

Această activitate de management reprezintă de fapt închiderea proiectului, dar aceasta etapă poate fi complicată și consumatoare de timp dacă nu ați luat în considerare finalizarea livrabilelor intermediare.

Când este posibil, solicitați aprobarea sponsorului și a clientului pentru livrabilele importante ale proiectului pe măsură ce acestea sunt finalizate și nu la închiderea proiectului. Această strategie simplifică foarte mult etapa de închidere finală a proiectului.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

F02 — Evaluați satisfacția entităților implicate din cadrul proiectului

Transmiteți un chestionar final de verificare a satisfacției anonim tuturor entităților implicate din cadrul proiectului (interne și externe) și înregistrați rezultatele obținute în **Registrul de Performanțe**. În timp ce fiecare chestionarul lunar de satisfacție se concentrează pe o singură lună calendaristică, această evaluare finală se referă la întreg proiectul în ansamblu.

Registrul de Performante - șablon

Obiectivul activității

În acest moment nu se poate întreprinde nici o acțiune pentru a îmbunătăți satisfacția din cadrul proiectului iar scopul principal al evaluării este înregistrarea tuturor opiniilor pentru o analiză ulterioară și pentru utilizarea experiențelor asimilate în proiecte viitoare.

Capcane frecvente

Nu limitați evaluarea satisfacției doar pentru anumiți clienți sau pentru câțiva clienți reprezentativi; evaluați satisfacția tuturor persoanelor sau entităților implicate care au influență directă sau indirectă asupra realizării obiectivelor proiectului. Nu adăugați prea multe întrebări la chestionar pentru a facilita livrarea răspunsurilor la toate întrebările adresate. Chiar și atunci când faceți tot posibilul pentru a păstra chestionarul anonim, dacă există doar câțiva participanți, unele dintre răspunsurile lor pot fi identificate. Dacă se întâmplă acest lucru, încercați să ignorați acele elemente identificabile. În caz contrar, este posibil ca unele persoane să nu aibă încredere în anonimatul evaluării. Asigurați-vă că nu sunt solicitate informații de identificare personală, iar în cazul în care ele există, concentrați-vă pe datele agregate și nu examinați răspunsurile în mod individual.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.
- NUP6: Folosiți elemente reutilizabile.

F03 — Aluați inter-colegial faza de finalizare a proiectului

Solicitați altui manager de proiect sau expert în managementul proiectelor din departamentul dvs. să vă revizuiască activitățile de management din faza de închidere a proiectului și înregistrați rezultatele în **Registrul de Performanțe**. Dacă rezultatul este unul scăzut comparativ cu indicatorii de performanță definiți, revizuiți activitățile necesare de management înainte de a continua.

Obiectivul activității

Evaluarea activității proiectului în cadrul departamentului se realizează din două motive principale:

- Pentru a vă asigura că sunteți pregătit să închideți activitățile din acest grup precum și întreg proiectul, în ansamblu.
- Pentru a genera informații folositoare care se pot reutiliza pentru îmbunătăți sistemul de management al proiectelor la nivelul întregii organizații.

Deși este important să obțineți rezultate independente bune, realizarea obiectivelor în cadrul portofoliului de proiecte primează.

Capcane comune

Un risc des întâlnit este evitarea anumitor probleme la persoana care revizuiește efortul dvs. Temându-se că acest lucru poate fi interpretat ca un gest personal. Depinde numai de dvs. să creați o relație constructivă cu persoana respectivă care să-i asigure confortul și sinceritatea în activitatea de evaluare.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP1: Preferați rezultatele și adevărul în locul afilierilor.
- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

F04 — Arhivați documentele proiectului

Acum că ne apropiem de sfârșitul proiectului, este timpul să arhivăm toate documentele proiectului.

Obiectivul activității

Arhiva ar trebui să fie în siguranță și accesibilă în viitor pentru persoanele autorizate astfel încât să se poată folosi informațiile în proiectele viitoare, în loc să se ″reinventeze″ roata. Gestiunea portofoliului de proiecte poate de asemenea să consulte aceste informații pentru a realiza o analiză mai detaliată a proiectelor încheiate.

Capcane frecvente

Câteva lucruri importante ar trebui luate în considerare:

- Asigurați-vă că arhiva se află într-un singur loc, fără legături externe.
- Asigurați-vă că persoanele care consultă documentele din arhivă au doar drept de ″citire″.
- Asigurați-vă că există un sistem de recuperare (back-up) adecvat astfel încât arhiva să nu se piardă.
- Asigurați-vă că arhiva este sigură și numai persoanele autorizate au acces la ea.

În plus față de cele de mai sus, o problemă des întâlnită este legată de conținutul documentelor, care poate să nu fie destul de clar iar prin urmare doar persoanele care lucrează activ cu aceste documente le pot înțelege. Asigurați-vă că toate documentele sunt simple și clare astfel încât orice persoană, chiar dacă nu este familiarizată cu contextul proiectului le poate înțelege. Această strategie vă ajută și pe durata proiectelor cu termen lung, deoarece se întâmplă adesea ca entitățile implicate din afara proiectului să întâmpine dificultăți în înțelegerea propriilor documente după câteva luni de la finalizarea proiectului.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP2: Conservați-vă și optimizați-vă energia și resursele.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.
- NUP6: Folosiți elemente reutilizabile.

F05 — Sărbătoriți!

Acum este timpul să organizăm o petrecere pentru membrii echipei sau după caz, pentru întreaga organizație. După această activitate de management, membrii echipei de proiect sunt gata pentru a susține alte proiecte vitale ale organizației.

Obiectivul activității

Această activitate reprezintă o investiție pentru proiectele viitoare deoarece relansează idea de muncă în echipă în vederea realizării obiectivelor organizației.

Capcane frecvente

Asigurați-vă că evenimentul nu este o întâlnire plictisitoare care trece doar prin detaliile proiectului, ci mai degrabă este o experiență plăcută care vizează consolidarea relațiilor între membrii echipei.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

F06 — Comunicați eficient

În acest moment, sponsorul ar trebui să transmită un mesaj tuturor entităților implicate în proiect prin care anunță închiderea proiectului și mulțumește tuturor membrilor echipei pentru contribuția la realizarea obiectivelor.

Obiectivul activității

Această activitate de management are ca scop:

- Arată aprecierea echipei de management pentru efortul membrilor echipei în realizarea obiectivelor, ceea ce motivează și încurajează angajamentul în proiectele viitoare.
- Ajută la informarea tuturor membrilor din organizație cu privire la proiectele aflate in derulare.

Capcane comune

Păstrați mesajul scurt și clar. Dacă proiectul a fost anulat sau dacă nu a avut succesul scontat, asigurați-vă că mesajul dvs. este pozitiv și încurajează membrii echipei să aștepte alte proiecte mai bine administrate pe viitor.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

G — Managementul Retrospectiv

Activitățile de management din acest grup se desfășoară după finalizarea proiectului în vederea verificării beneficiilor realizate și pentru generarea de idei noi pentru creșterea acestor beneficii. Aceast ciclu se repetă la fiecare șase luni sau cu o frecvență stabilită în funcție de tipul proiectului sau de tipul organizației.

Lista activităților de management

G01 — Evaluați beneficiile realizate
G02 — Generați idei noi
G03 — Comunicați eficient

G01 — Evaluați beneficiile realizate

Sponsorul proiectului sau persoana cu o funcție echivalentă nominalizată de organizație ar trebui să se implice în fiecare fază a evaluării retrospective a proiectului măsurând beneficiile realizate.

Pe lângă **beneficiile așteptate**, sponsorul ar trebui să caute în mod activ **beneficiile neașteptate**, **beneficiile potențiale** și **dezavantajele** realizării proiectului.

Obiectivul activității

Ar trebui să evaluați beneficiile proiectului din următoarele motive:

- Amintește sponsorului și altor entități implicate că proiectele sunt inițiate pentru a genera beneficii.
- Ajută să înțelegem mediul de afaceri intern și să planificăm mai realist proiectele viitoare.
- Ajută să găsim modalități de creștere a beneficiilor (activitatea G02).

Capcane frecvente

Putem să evităm unele dintre cele mai frecvente probleme dacă luăm în considerare următoarele:

- Sponsorul poate solicita altei persoane cu o funcție echivalentă să evalueze beneficiile proiectului, dar aceasta trebuie să aibă o viziune completă asupra beneficiilor proiectului și să considere această activitate ca fiind o activitate de management importantă.
- O descriere vagă a beneficiilor nu servește nici unui scop. Rezultatul, chiar dacă este general și probabilistic, trebuie să rămână semnificativ și să poată fi folosit în activitatea G02.
- Amintiți-vă că beneficiile nu se limitează la cele financiare și ar trebui luate în considerare și alte beneficii strategice precum reputația, cota de piață, oportunitățile de afaceri și nu în ultimul rând, cunoștințele asimilate.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

G02 — Generați idei noi

După evaluarea beneficiilor realizate (activitatea G01) sponsorul proiectului trebuie să caute modalități de creștere a beneficiilor. Activitățile pot fi atribuite echipelor operaționale dar implementările majore pot deveni proiecte noi.

Obiectivul activității

Deoarece efortul depus în cadrul proiectului este finalizat, organizația merită să beneficieze financiar de pe urma obiectivelor proiectului. Cu toate acestea, unele beneficii potențiale nu sunt realizate automat cu excepția cazului în care planificați acțiuni suplimentare după închiderea proiectului.

Pe de altă parte, evaluarea beneficiilor proiectelor anterioare este o sursă excelentă de idei pentru proiectele viitoare iar cel mai bine se realizează într-un mod structurat.

Capcane frecvente

Luați în considerare următoarele aspecte pentru a evita unele dintre cele mai frecvente probleme din acest domeniu:

- Evitați mesajele declarative și concentrați-vă, în schimb, pe soluții reale care pot fi implementate și evaluate.
- Nu trebuie să realizați singur această activitate de management, invitați alte persoane să vi se alăture și decideți împreună planul de acțiune.
- Nu vă limitați la evaluarea beneficiilor fiecărui proiect, în mod separat; uneori funcționează cel mai bine dacă dvs. și alte persoane responsabile pentru alte proiecte evaluați împreună beneficiile mai multor proiecte la nivel de program sau portofoliu. Aveți însă grijă ca beneficiile fiecărui proiect de care sunteți responsabil să fie de asemenea evaluate.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.

G03 — Comunicați eficient

Furnizați un mesaj scurt pentru a anunța beneficiile realizate din cadrul proiectului și planurile de îmbunătățire a acestora. Aceste informații pot fi partajate cu managementul executiv, dar este recomandat să comunicați la nivelul întregii organizații.

Obiectivul activității

Acesta este un moment important pentru a reaminti clienților (externi sau interni) că proiectele sunt realizate în beneficiul lor și trebuie să se ia în considerare acest lucru în realizarea proiectelor actuale și viitoare.

Capcane frecvente

Luați în considerare următoarele aspecte pentru a evita unele dintre cele mai frecvente probleme:

- Nu considerați toate informațiile ca fiind confidențiale, ci împărtășiți informațiile cu întreaga organizație dacă este posibil.
- Păstrați mesajul scurt, clar și la obiect.
- Dacă sunteți responsabil pentru mai multe proiecte mici, este recomandat sa combinați rapoartele acestora într-un singur raport dar asigurați-vă că fiecare proiect este prezentat.

Principii aplicabile

Următoarele principii au un rol semnificativ în această activitate de management:

- NUP3: Fiți întotdeauna un lider cu inițiativă.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu inițiați nici o activitate fără un scop bine definit.