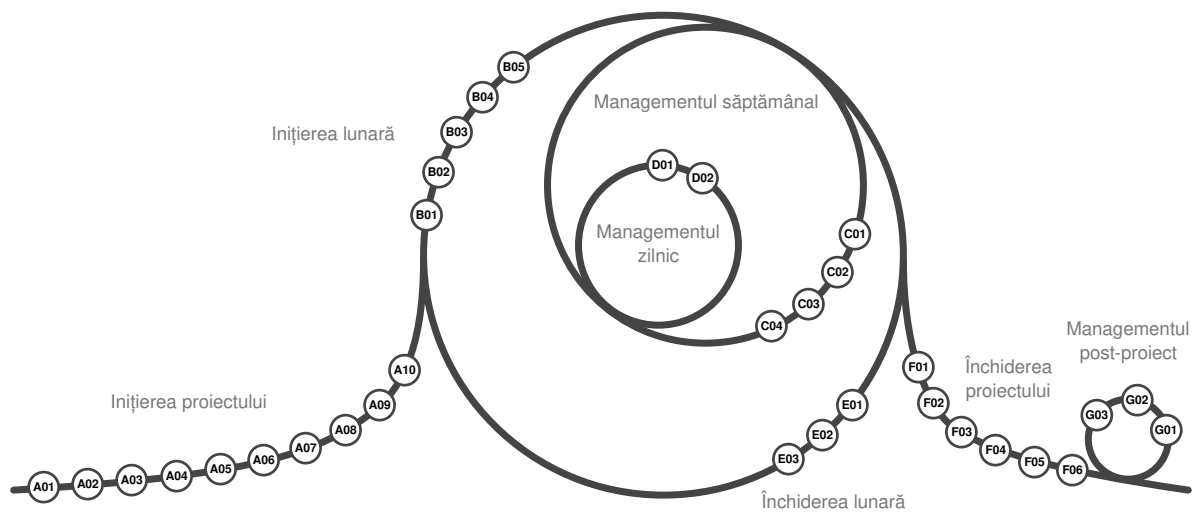


P3.express

Sistemul minimalist de management al proiectelor



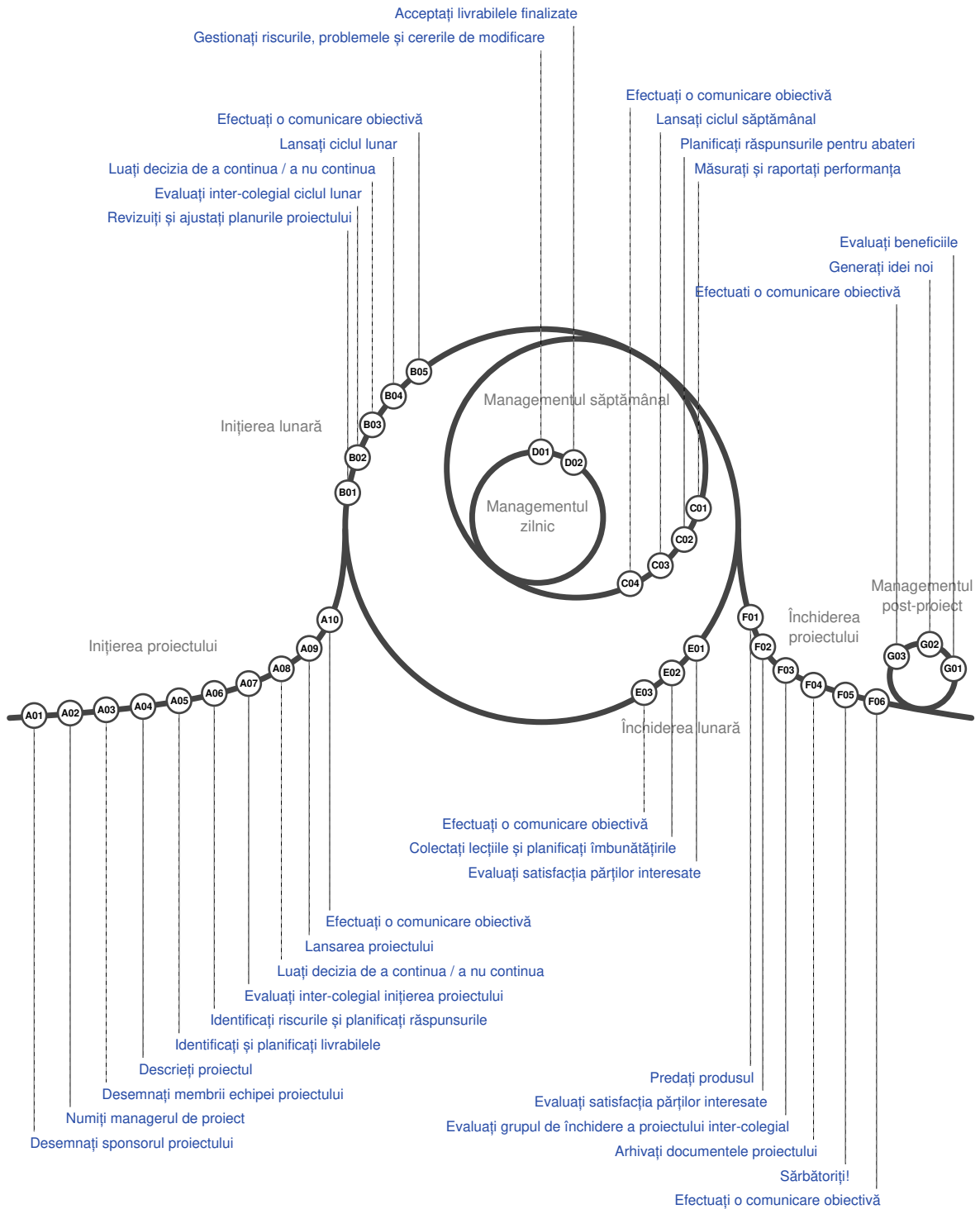
Aceasta este o versiune descărcabilă a manualului online ([P3.express/ro/manual/v2/](https://p3.express.ro/manual/v2/)), generat la 2022-05-17. Vă rugăm să verificați site-ul web pentru versiuni mai noi.

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

Tradus de [Raul JURJ](#), [Jan-Florin PANAITE](#) și [Daniel ORZATA](#).

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





Lista activităților de management

Inițierea proiectului

- A01 — Desemnați sponsorul proiectului
- A02 — Numiți managerul de proiect
- A03 — Desemnați membrii echipei proiectului
- A04 — Descrieți proiectul
- A05 — Identificați și planificați livrabilele
- A06 — Identificați riscurile și planificați răspunsurile
- A07 — Evaluați inter-colegial inițierea proiectului
- A08 — Luați decizia de a continua / a nu continua
- A09 — Lansarea proiectului
- A10 — Efectuați o comunicare obiectivă

Inițierea lunară

- B01 — Revizuiți și ajustați planurile proiectului
- B02 — Evaluați inter-colegial ciclul lunar
- B03 — Luați decizia de a continua / a nu continua
- B04 — Lansați ciclul lunar
- B05 — Efectuați o comunicare obiectivă

Managementul săptămânal

- C01 — Măsurați și raportați performanța
- C02 — Planificați răspunsurile pentru abateri
- C03 — Lansați ciclul săptămânal
- C04 — Efectuați o comunicare obiectivă

Managementul zilnic

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

Închiderea lunară

- E01 — Evaluați satisfacția părților interesate
- E02 — Colectați lecțiile și planificați îmbunătățirile
- E03 — Efectuați o comunicare obiectivă

Închiderea proiectului

- F01 — Predați produsul
- F02 — Evaluați satisfacția părților interesate
- F03 — Evaluați grupul de închidere a proiectului inter-colegial
- F04 — Arhivați documentele proiectului
- F05 — Sărbătoriți!
- F06 — Efectuați o comunicare obiectivă

Managementul post-proiect

- G01 — Evaluați beneficiile
- G02 — Generați idei noi
- G03 — Efectuați o comunicare obiectivă

Introducere

P3.express folosește un proces simplu, așa cum se arată în diagrama de mai sus. Acest proces este compus din 33 de activități de management de proiect distribuite în 7 grupuri. Faceți clic pe oricare dintre activitățile din diagramă pentru a deschide descrierea sau pur și simplu începeți cu prima activitate, [A01](#).

Principii

Efortul depus într-un proiect P3.express ar trebui să urmeze [\(NUPP\)](#). P3.express a fost conceput pentru a respecta NUPP.

Organizație

Există o **Echipă de Management** responsabilă pentru activitățile de management ale proiectului, cu unul sau mai mulți membri, în funcție de dimensiunea și complexitatea proiectului. **Managerul de Proiect** conduce această echipă și răspunde de activitățile de management a proiectului. Această persoană raportează **Managerului de Proiect Client** (dacă există), precum și **Sponsorului** intern, care este un manager senior responsabil cu rezultatul final al proiectului, finanțarea și resursele, etc.

Există una sau mai multe **Echipe de Execuție** în proiect. Fiecare echipă internă de execuție (având membrii echipei din propria organizație) este condusă de un **Lider de Echipă**, care raportează direct managerului funcțional (dacă există), precum și managerului de proiect, indirect. 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 P3.express:

- Descrierea Proiectului ([șablon](#))
- Harta Livrabilelor
- Registrul de Urmărire ([șablon](#))
- Registrul de Performanțe ([șablon](#))

Șabloanele pot fi utilizate așa cum sunt sau pot fi utilizate ca și ghid pentru crearea unei configurări personalizate.

Este important să aveți un loc central pentru documentele proiectului dvs., cu backupuri programate, acces la distanță, autentificare și autorizare. Dacă organizația dvs. nu are o astfel de platformă, puteți utiliza una dintre următoarele soluții open-source, care respectă confidențialitatea:

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

Dacă echipa nu este co-localizată (in aceeași locație), veți avea nevoie și de o platformă de chat pentru echipă. Următoarele sunt câteva opțiuni open-source, care respectă confidențialitatea:

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

Este important să înregistrați imediat riscurile, problemele și solicitările de modificare în Registrul de Urmărire. Având în vedere acest lucru, trebuie să configurați sistemul într-un mod în care accesul la registru se face cât mai ușor posibil, inclusiv accesul de pe telefonul mobil. Dacă nu este posibil, utilizați un jurnal personal pentru a le înregistra, apoi transferați-le în Registrul de Urmărire cât mai curând posibil. Următoarele sunt câteva aplicații open-source care respecta confidențialitatea pe care le puteți folosi ca proxy:

- [Joplin](#)
- [Note standard](#)
- [Turtl](#)

Customizare

Puteți efectua modificări la P3.express pentru a servi mai bine cu mediului dvs organizațional. Cu toate acestea, aveți grijă să nu afectați consistența internă a sistemului dvs. atunci când faceți acest lucru. De obicei, este mai bine să începeți cu forma originală a P3.express și să o ajustați treptat ca răspuns la nevoile dvs., ajustând prin verificare și adaptare acele alegeri.

Avem planuri de a pregăti diverse **Teme** pentru P3.express, fiecare dintre acestea adaptând sistemul general P3.express pentru un anumit tip de proiect. Următoarele sunt planificate până acum:

- P3.express pentru proiecte de construcții
- P3.express pentru proiecte de dezvoltare IT
- P3.express pentru proiectele Uniunii Europene
- P3.express pentru proiecte universitare
- P3.express pentru proiecte de producție de film
- P3.express pentru proiecte având o singură persoană

Fiecare temă va fi dezvoltată de cel puțin 3 experți din domeniu și unul sau mai mulți facilitatori din echipa de dezvoltare a P3.express. Dacă sunteți interesat să vă alăturați unuia dintre grupurile de lucru sau aveți o idee pentru alte teme suplimentare, nu ezitați să ne contactați la info@p3.express.

Perspectivă

Dacă nu aveți niciun client extern și nici un furnizor extern, proiectul va avea o singură perspectivă; în caz contrar, fiecare organizație implicată în proiect va avea propria sa perspectivă. Totul în P3.express trebuie văzut din **perspectiva personală** asupra proiectului; de exemplu: atunci când descrieți justificarea proiectului în documentul de descriere a proiectului, descrieți propria justificare și nu cea a clientului extern. P3.express nu este un sistem unic pentru fiecare parte implicată în proiect, ci un sistem pe care îl utilizați pentru gestionarea proiectului în limitele proprii.

În plus față de documente, perspectiva ar trebui luată în considerare și atunci când ne gândim la roluri. Puteți fi „Managerul de Proiect” din propria perspectivă, dar veți fi considerat un „Manager de Proiect - Furnizor” din perspectiva clientului și un „Manager de Proiect - Client” din perspectiva furnizorilor dvs.

Istoric

Prima versiune a [P3.express](#) a fost publicată în iunie 2016, urmată de două revizuirii minore în 2018 și 2020. Proiectul celei de-a doua versiuni a P3.express a fost publicat în martie 2021 pentru a obține comentarii de la public, iar versiunea finală a fost lansată în mai 2021.

A — Inițierea proiectului

Activitățile de management din acest grup sunt desfășurate la începutul proiectului pentru a pregăti circumstanțele proiectului și a crea un plan sumarizat. La sfârșitul acestui grup de activități, se va lua o decizie dacă proiectul va continua sau nu.

Lista activităților de management

- A01 — Desemnați sponsorul proiectului
- A02 — Numiți managerul de proiect
- A03 — Desemnați membrii echipei proiectului
- A04 — Descrieți proiectul
- A05 — Identificați și planificați livrabilele
- A06 — Identificați riscurile și planificați răspunsurile
- A07 — Evaluați inter-colegial inițierea proiectului
- A08 — Luați decizia de a continua / a nu continua
- A09 — Lansarea proiectului
- A10 — Efectuați o comunicare obiectivă

A01 — Desemnați sponsorul proiectului

Prima activitate de management este pentru organizație să numească ca **sponsor** un manager senior (de preferință un membru al consiliului de administrație). Sponsorul are cea mai înaltă funcție în proiect iar **Managerul de Proiect** îi va raporta în mod direct.

Sponsorul este

- răspunzător pentru justificarea și rezultatul proiectului,
- responsabil pentru luarea deciziilor la nivel sumarizat pentru proiect și
- responsabil pentru asigurarea finanțării și soluționarea problemelor în mod corespunzător.

Scop

Rolul sponsorului este necesar deoarece

- managerii de proiect trebuie să se concentreze asupra muncii de zi cu zi și a rezultatelor proiectului, care îi distrag atenția și nu le lasă suficient timp și energie mentală pentru a gestiona aspectele la nivelul sumarizat al proiectului;
- managerii de proiect pot să nu aibă suficientă putere organizațională pentru a obține resursele necesare pentru proiect sau să aibă suficiente informații strategice pentru a se asigura că proiectul este aliniat cu alte eforturi organizaționale.

Capcane frecvente

Următoarele aspecte ar trebui luate în considerare atunci când se decide asupra sponsorului:

- Sponsorii nu trebuie să petreacă foarte mult timp pentru proiect, dar trebuie totuși să fie implicați și să dedice o mică parte din timp, proiectului.
- Sponsorii trebuie să dețină proiectul și trebuie să-l protejeze; totuși nu ar trebui să ezite să anuleze proiectul dacă acesta își pierde justificarea.
- Când este posibil, ar trebui să nu aveți o singură persoană ca sponsor pentru toate proiectele, deoarece toate constrângerile au tendința de a se estompa și de a-și pierde sensul.
- Nu ar trebui să desemnați aceeași persoană ca sponsor și manager de proiect pentru același proiect (cu excepția cazului în care este vorba de un singur proiect), deoarece acestea vor fi distrase de la responsabilitățile concrete de management al proiectului și vor uita de îndatoririle lor relativ abstracte de sponsor.
- Managerii de proiect și sponsorii nu ar trebui să fie micro-manageri.

Principii

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

- [NUP2: Păstrați și optimizați energia și resursele.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)

A02 — Numiți managerul de proiect

În acest moment, Sponsorul discută proiectul cu potențialii **manageri de proiect** și ajunge la un acord. 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 provină mai degrabă din rândul echipei de administrație/ echipei de management al organizației, decât din partea echipei tehnice. Managerii din echipa tehnică sunt **liderii de echipă** în P3.express.

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

Scop

Deși este posibil ca echipele mici să aibă un sistem de management al proiectelor, este mai practic și mai productiv pentru majoritatea proiectelor să existe o coordonare centralizată, iar managerul de proiect este șeful acestui sistem centralizat de coordonare. În acest fel, experții tehnici nu vor fi distrași de managementul responsabilităților și pot rămâne concentrați asupra aspectelor tehnice ale proiectului.

Capcane frecvente

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

- Managerii de proiect nu ar trebui să se considere șefii membrilor echipei, ci susținători, facilitatori, coordonatori; capabili în soluționarea problemelor.
- Managerii de proiect și sponsorii nu ar trebui să fie micro-manageri.
- Se obișnuiește să se numească ca manager de proiect cel mai experimentat expert tehnic, ceea ce nu este o idee bună. Managementul de proiect este o poziție de management și nu una tehnică; prin urmare, aveți nevoie de o persoană cu competență managerială și cunoștințe 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 acestea îl distrag și există deja experți tehnici care să gestioneze aspectele tehnice.

Principii

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

- [NUP2: Păstrați și optimizați energia și resursele.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)

A03 — Desemnați membrii echipei proiectului

În acest moment, managerul de proiect începe să formeze o echipă pentru proiect. Deși proiectul nu este încă aprobat și execuția acestuia nu a început, membrii echipei sunt acum necesari pentru a finaliza grupul de activități de inițiere a proiectului. Aceste numiri nu sunt preliminare și se așteaptă ca aceleași persoane selectate în acest moment să fie membrii ai echipei atunci când începe execuția proiectului.

Membrii echipei sunt necesari în acest moment după cum urmează:

- Membrii echipei de management
- Liderii echipei (pentru echipele de execuție interne)
- Managerii de proiect - furnizori (pentru echipele de execuție externe)
- Unii dintre membrii echipei tehnice de producție

Scop

Unul dintre scopurile grupului de activități de inițiere a proiectului este evaluarea justificării proiectului, care va fi utilizată pentru a decide dacă este sau nu o idee bună să investiți în proiect. Aceste informații se bazează pe un plan sumarizat, iar o planificare adecvată necesită colaborarea unei game largi de experți. Dacă nu sunt executate bine, unele proiecte benefice pot fi respinse și unele proiecte nejustificate pot fi selectate.

Capcane frecvente

Unii ar putea considera că este o pierdere de timp să se lucreze la un proiect care ar putea să nu fie executat. Managerul de proiect ar trebui să se asigure că toată lumea înțelege că, aceasta este totuși, o investiție importantă pentru organizație, deoarece le permite să selecteze cele mai bune proiecte în care să investească. Chiar dacă s-a decis să nu se execute proiectul, eforturile lor nu sunt irosite, deoarece au salvat organizația din a-și investi resursele într-un proiect nejustificat.

Când vine vorba de numirea persoanelor existente în proiect sau angajarea de membrii noi, conducerea organizațională are un rol major. Este responsabilitatea sponsorului de a permite managerului de proiect să aibă un cuvânt de spus în această selecție.

Principii

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

- [NUP2: Păstrați și optimizați energia și resursele.](#)
- [NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)

A04 — Descrieți proiectul

Organizați sesiuni practice pentru a aduna informații și pregătiți o **Descriere a proiectului** care conține următoarele informații:

- Scopul și beneficiile preconizate
- Costul și durata preconizată
- Așteptări privind cerințele și calitatea
- O descriere la nivel sumarizat a elementelor în scopul și în afara scopului proiectului
- O listă a părților interesate

Unele dintre informațiile necesare pentru descrierea proiectului nu există în acest moment - ar trebui să vă concentrați doar pe informațiile existente și să adăugați restul mai târziu. deoarece, acest document va fi revizuit și corectat pe tot parcursul proiectului.

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

[Descrierea proiectului - șablon](#)

Scop

Acest document ne ajută să rămânem aliniați la obiectivele de nivel sumarizat ale proiectului pe tot parcursul execuției sale. De asemenea, este o resursă excelentă de informații pentru noi membrii ai echipei, manageri superiori sau orice alte persoane din afara echipei, pentru a înțelege despre ce anume este proiectul.

Capcane frecvente

Există un nivel optim de detaliu și acuratețe pentru acest document, care este de obicei mai mic decât ce presupun practicanții. Asigurați-vă că ati creat un document care servește mai degrabă scopului, decât să satisfaceți doar o noțiune preconcepută adecvată managementului de proiect.

Descrieți totul clar și pe scurt. Evitați tipul de declarații corporative care nu comunică nici o semnificație reală.

Principii

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

- [NUP2: Păstrați și optimizați energia și resursele.](#)
- [NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)
- [NUP6: Folosiți elemente repetabile.](#)

A05 — Identificați și planificați livrabilele

Organizați sesiuni practice pentru a crea o repartizare ierarhică a elementelor de construcție ale produsului: livrabilele. Acolo unde este necesar, adăugați scurte descrieri la aceste livrabile pentru a explica domeniul lor de aplicare, calitatea sau alți factori importanți. Stocați aceste informații în **Harta livrabilelor**, care poate avea orice format, de exemplu, cum ar fi o hartă mentală.

Harta livrabilelor poate fi elaborată prin includerea dependențelor între elementelor sale. Atunci când există multe dependențe, elementele pot fi programate pe baza dependențelor și a duratelor estimate, în timp ce atunci când nu există multe dependențe, elementele pot fi prioritizate de un set adecvat de criterii și selectate pentru executare pe baza priorităților și a improvizației, decât pe baza unui plan. Multe proiecte pot beneficia de o abordare bazată pe dependență pentru nivelurile superioare și o abordare bazată pe priorități pentru nivelurile inferioare.

Dacă s-a mai executat un proiect similar, verificați arhiva acestuia și utilizați aceste informații pentru a pregăti o Hartă a livrabilelor mai bună.

Pe baza dezvoltării Hărții Livrabilelor, poate fi necesar să faceți ajustări și la Descrierea proiectului.

[Descrierea proiectului - șablon](#)

Scop

În timp ce Descrierea proiectului este crucială și este întotdeauna necesar ca harta livrabilelor să fie aliniată la aceasta, este abstract și greu de utilizat în munca de zi cu zi. Harta livrabilelor acoperă decalajul prin crearea unei resurse relativ concrete care face mai clar domeniul de aplicare al proiectului. Este, de asemenea, baza a ceea ce devine o formă de planificare a proiectului, care la rândul său este o resursă care ne ajută să decidem ce să facem în continuare și să evaluăm progresul.

Capcane frecvente

Se obișnuiește ca practicanții să se gândească la “efort” în loc de „livrabile” atunci când creează Harta Livrabilelor. Trebuie să facilitați sesiunile practice astfel încât să îi ajute pe toți membrii să se concentreze asupra rezultatelor, independent de activitatea de bază. Pentru a vă asigura că acesta este cazul, utilizați fraze nominale în loc de fraze verbale pentru denumirea livrabilelor. Uneori, utilizarea unei hărți mentale poate de asemenea ajuta, deoarece vizualizează ierarhia elementelor de construcție.

Principii

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

- [NUP2: Păstrați și optimizați energia și resursele.](#)
- [NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)
- [NUP6: Folosiți elemente repetabile.](#)

A06 — Identificați riscurile și planificați răspunsurile

Organizați sesiuni practice cu membrii cheie ai echipei pentru a identifica mai întâi riscurile și apoi pentru a planifica răspunsurile la acestea. Stocați informațiile în **Registru de Urmărire**.

Pe baza riscurilor identificate și a răspunsurilor planificate, ar putea fi necesar să ajustați și **Descrierea proiectului și Harta livrabilelor**.

Dacă s-a mai executat un proiect similar, verificați arhiva acestuia pentru a afla mai multe despre riscurile legate de proiectul dvs.

[Registru de urmărire - șablon](#)

[Descrierea proiectului - șablon](#)

Scop

Principalul motiv pentru identificarea riscurilor este planificarea proactivă a răspunsurilor la acestea, deoarece este mult mai ușor și mai ieftin să controlați mai degrabă riscurile înainte de a se materializa.

Capcane frecvente

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

- Nu înregistrați elemente generale și neclare, ca riscuri.
- Nu înregistrați elemente generale și neclare ca răspunsuri la risc - listați doar răspunsuri care pot fi implementate și evaluate.
- Nu înregistrați impacturile potențiale ale evenimentelor incerte ca riscuri - trebuie să evaluați evenimentele incerte, iar acestea sunt ceea ce numim riscuri.
- Alocați un responsabil pentru acțiunile de urmărire a fiecărui risc. Cel mai bine este să alocați această responsabilitate între mai mulți membri ai echipei, decât doar câtorva dintre ei.

Principii

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

- **NUP2: Păstrați și optimizați energia și resursele.**
- **NUP3: Fii întotdeauna proactiv.**
- **NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.**
- **NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.**
- **NUP6: Folosiți elemente repetabile.**

A07 — Evaluați inter-colegial inițierea proiectului

În acest moment, Inițializarea Proiectului este aproape terminată și este timpul să solicitați altui manager de proiect din organizația dvs. să vă ajute cu evaluarea și revizuirea activităților de management. Ar trebui să adăugați rezultatul la **Registrul de Performanțe**.

Dacă rezultatele sunt prea scăzute, este posibil să trebuiască să petreceți mai mult timp cu activitățile de management anterioare înainte de a trece la următoarele, dar și mai important, trebuie să găsiți cauza principală și să vedeți cum puteți preveni rezultate scăzute în viitor.

[Registru de performanțe-șablon](#)

Scop

Scopul principal este să va opriți și să verificați dacă activitățile dvs. de management sunt ok. Este bine ca o persoană externă să va verifice munca, pentru că este posibil să fiți prea aproape de muncă pentru a vedea unele dintre probleme. În plus, aceasta este o oportunitate pentru colegii care gestionează diferite proiecte în organizație să vadă și munca altor colegi și să învețe mai multe în timpul acestui proces.

Capcane frecvente

Un risc comun este ca persoana care face recenzii asupra muncii dvs. să ezite sublinierea anumitor probleme, temându-se că poate fi interpretat ca un gest personal. Depinde de dvs. să creați o relație care să le asigure confortul și sinceritatea.

Principii

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

- [NUP1: Preferați rezultatele și adevărul decât părțile afiliate.](#)
- [NUP3: Fii întotdeauna proactiv.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)

A08 — Luați decizia de a continua / a nu continua

În acest moment, managerul de proiect trimite documentele proiectului către sponsor, iar sponsorul ia o decizie de „de a continua / a nu continua proiectul”. Pentru a lua această decizie, este posibil ca sponsorul să discute proiectul cu alți factori de decizie din organizație, cum ar fi nivelul de management al portofoliului - dar este responsabilitatea sponsorului și nu a managerului de proiect cum să stabilească acest lucru.

Dacă aveți un client extern și răspundeți la o cerere, pe lângă luarea unei decizii de „de a continua / a nu continua” pe plan intern, trebuie să trimiteți și propunerea către client și să așteptați ca acesta să aleagă furnizorul și să vă comunice decizia finală. Această activitate de management este finalizată la semnarea contractului sau când aveți alt element contractual cu aspect juridic.

Dacă aveți furnizori externi și unii dintre aceștia au fost selectați în [A05](#), vă recomandăm să semnați contractul cu aceștia în acest moment. Suplimentar pot fi selectați și alți furnizori externi, iar contractele cu aceștia pot fi semnate ulterior, ad-hoc.

Scop

Proiectele care au clienți externi au întotdeauna decizii clare de „de a continua / a nu continua”, dar pentru proiectele interne lipsește uneori acest pas și astfel proiectele își continuă existență fără o decizie clară. Este important să faceți aceasta o etapă clară pentru proiect și să aveți semnături și angajamente adecvate înainte de a continua.

Pe de altă parte, unele companii investesc în orice proiect, atâta timp cât au resurse disponibile. Această activitate de management se află la sfârșitul unui lanț de activități care au ca scop transformarea acestuia într-o decizie corectă pe baza justificării proiectului.

Capcane frecvente

Fiecare organizație care lucrează cu proiecte trebuie să aibă un sistem de management al portofoliului care să evalueze și să selecteze proiectele într-un mod holistic, echilibrat și compatibil cu strategiile organizației. Multe dintre problemele atribuite sistemelor de management de proiect au rădăcini în managementul portofoliului; de exemplu, având prea multe proiecte în același timp.

Asigurați-vă că toată lumea înțelege că o decizie de „a nu continua” nu este un eșec; este un semn al unui sistem robust care înțelege ce nu este benefic pentru organizație și acest lucru nu ar fi posibil fără efortul membrilor echipei implicate în activitatea de Inițiere a proiectului.

Principii

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

- [NUP3](#): Fii întotdeauna proactiv.
- [NUP5](#): Nu faceți nimic fără un scop clar.

A09 — Lansarea proiectului

Dacă proiectul a fost aprobat în [A08](#), este timpul ca părțile interesate ale clienților și furnizorilor să se reunească și să înceapă proiectul cu 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 există) ar trebui să faciliteze evenimentul și să se asigure că este o experiență plăcută pentru toți participanții.

Scop

Această întâlnire are următoarele scopuri principale:

- Oficializarea proiectului
- Relaționarea părților interesate interne și externe
- Comunicarea informațiilor generale despre proiect

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 echipei.

Principii

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 faceți nimic fără un scop clar.

A10 — Efectuați o comunicare obiectivă

Afișați un mesaj în organizația dvs. pentru a anunța începerea proiectului (sau un echivalent pentru echipele virtuale) și trimiteți un e-mail tuturor pentru a explica de ce organizația a decis să întreprindă proiectul și care sunt obiectivele acestuia.

Scop

În multe companii, proiectele încep și se termină fără indicații clare, iar majoritatea angajaților (și chiar a managerilor) nu cunosc gama de proiecte care se desfășoară în organizație. La rândul său, acest lucru face ca toată lumea să se concentreze asupra activităților lor de specialitate fără a avea un sentiment de apartenență și fără a fi capabili să alinieze obiectivele și să colaboreze corespunzător cu toți ceilalți membrii. Comunicarea obiectivă este o oportunitate de a evita unele dintre aceste probleme prin crearea de angajament și încurajarea colaborării.

Capcane frecvente

Nu poți să fii un bun Manager de Proiect dacă nu ești entuziasmat de proiect și, atunci când ești, ar trebui să poți comunica acea emoție și să creezi un sentiment similar și celorlalți. Evitați comunicațiile seci și plictisitoare.

Principii

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

- NUP3: Fii întotdeauna proactiv.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.

B — Inițierea lunară

Activitățile de management din acest grup sunt desfășurate la începutul fiecărei luni pentru a ne pregăti pentru un nou ciclu lunar și pentru a verifica dacă este o idee bună pentru a continua proiectul.

Lista activităților de management

B01 — Revizuiți și ajustați planurile proiectului

B02 — Evaluați inter-colegial ciclul lunar

B03 — Luați decizia de a continua / a nu continua

B04 — Lansați ciclul lunar

B05 — Efectuați o comunicare obiectivă

B01 — Revizuiți și ajustați planurile proiectului

Organizați sesiunile practice pentru a revizui aspectele la nivelul sumarizat al întregului plan de proiect, adăugați detalii și atribuiți responsabili pentru livrabilele care aparțin lunii viitoare. Aceste îmbunătățiri afectează **Descrierea proiectului**, **Harta livrabilelor** și **Registrul de urmărire**.

Dacă s-au mai executat proiecte similare, verificați în arhivele acestora și utilizați aceste informații pentru a vă face planurile mai realiste.

[Descrierea proiectului - șablon](#)

[Registrul de urmărire - șablon](#)

Scop

Planurile create prin activitățile din grupul de inițiere a proiectului sunt la nivel sumarizat și nu sunt suficiente pentru implementare. Acestea trebuie să fie rafinate pentru fiecare lună în această activitate de management. În orice caz, toate planurile ar trebui revizuite continuu pentru a se potrivi cu realitatea.

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 lunii viitoare, dar asigurați-vă că planul la nivel sumarizat pentru întregul proiect este, de asemenea, actualizat.
- Nu adăugați prea multe detalii la plan - includeți doar cât este necesar pentru a satisface nevoile practice.

Principii

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

- [NUP2: Păstrați și optimizați energia și resursele.](#)
- [NUP3: Fii întotdeauna proactiv.](#)
- [NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)
- [NUP6: Folosiți elemente repetabile.](#)

B02 — Evaluați inter-colegial ciclul lunar

Solicitați altui manager de proiect sau expert în managementul de proiect din organizația dvs. să revizuiască , evalueze activitățile dvs. lunare de management și să le înregistreze în **Registrul de performanțe**. Dacă rezultatul este prea mic, întoarceți-va și repetați câteva activitățile necesare de management înainte de a continua.

[Registrul de Performanțe - șablon](#)

Scop

Scopul principal este să vă opriți și să verificați dacă activitățile dvs. de management sunt ok. Este bine ca o persoană externă să vă verifice munca, pentru că este posibil să fiți prea aproape de muncă pentru a vedea unele dintre probleme. În plus, aceasta este o oportunitate pentru colegii care gestionează diferite proiecte în organizație să vadă și munca altor colegi și să învețe mai multe în timpul acestui proces.

Capcane frecvente

Un risc comun este ca persoana care face recenzii asupra muncii dvs. să ezite sublinierea anumitor probleme, temându-se că poate fi interpretat ca un gest personal. Depinde de dvs. să creați o relație care să vă asigure confortul și sinceritatea.

Principii

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

- [NUP1: Preferați rezultatele și adevărul decât părțile afiliate.](#)
- [NUP3: Fii întotdeauna proactiv.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)

B03 — Luați decizia de a continua / a nu continua

În acest moment, sponsorul trebuie să ia o nouă decizie de a continua / a nu continua proiectul pe baza planurilor revizuite. Aceștia pot lua decizia singuri sau într-o echipa dedicată, cum ar fi echipa de gestionare a portofoliului.

Dacă se ia decizia de a stopa proiectul, activitățile de închidere a proiectului vor fi realizate, iar sponsorul trebuie să decidă dacă intră sau nu în ciclul de management post-proiect.

Scop

Obiectivul este de a vă asigura că proiectul este încă justificabil și de a reaminti tuturor că scopul proiectului este mai elaborat decât suma activităților specializate izolate.

Capcane frecvente

Sponsorul trebuie să ia în serios această activitate de management și nu doar să aprobe proiectul fără evaluare. Este important pentru toată organizația să înțeleagă că anularea proiectelor 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 în comparație cu alte proiecte posibile pe care le puteți derula. Ca rezultat, este necesară o perspectivă holistică atunci când se evaluează justificarea continuă a proiectului și cel mai bine se face într-un singur sistem de gestionare a portofoliului care coordonează toate proiectele din organizație.

Principii

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

- [NUP3: Fii întotdeauna proactiv.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)

B04 — Lansați ciclul lunar

Când obțineți aprobarea în B03, este timpul să aveți o întâlnire inițială pentru începerea ciclul lunar.

Scop

Această activitate de management are două scopuri:

- Construcția unei echipe
- Informarea părților interesate despre planul pentru luna viitoare

Capcane frecvente

Nu limitați începutul proiectului la discursuri plictisitoare, ci creați o experiență plăcută pentru toți membrii, deoarece aspectul de construcția echipei al acestei întâlniri are prioritate. Puteți aduna întreaga echipă (adică și părțile interesate externe atunci când este posibil), puteți face drumeții, mergeți la un picnic etc. și puteți facilita corespunzător pentru a vă asigura că cele două scopuri principale sunt îndeplinite.

Principii

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 faceți nimic fără un scop clar.

B05 — Efectuați o comunicare obiectivă

Trimiteți un mesaj tuturor și comunicați-le despre realizările așteptate în luna viitoare și riscurile implicate. Este important să informați rolul tuturor în execuția obiectivelor generale ale proiectului.

Scop

Scopul principal este să vă asigurați că persoanele implicate în proiect rămân aliniate la obiectivele generale și membrii nu își limitează contribuțiile la activități de specialitate izolate.

Capcane frecvente

Păstrați mesajul scurt, clar și concentrați-vă pe obiectivele așteptate, mai degrabă decât pe sarcinile planificate.

Principii

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

- **NUP3:** Fii întotdeauna proactiv.
- **NUP4:** Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- **NUP5:** Nu faceți nimic fără un scop clar.

C — Managementul săptămânal

Activitățile de management din acest grup se desfășoară o dată pe săptămână pentru a implementa măsurarea și raportarea performanțelor într-un mod structurat.

Lista activităților de management

- C01 — Măsurați și raportați performanța
- C02 — Planificați răspunsurile pentru abateri
- C03 — Lansați ciclul săptămânal
- C04 — Efectuați o comunicare obiectivă

C01 — Măsurați și raportați performanța

Măsurați performanța proiectului comparativ cu obiectivele sale și pregătiți prognoze realiste pentru constrângeri (de exemplu, timp și cost). Pregătiți unul sau mai multe rapoarte, cu accent pe prognoze, trimiteți-le diferitelor părți interesate și verificați cu acestea pentru a vă asigura că au recepționat și au înțeles raportul.

Verificați lista părților interesate din **Descrierea Proiectului** pentru a vă asigura că fiecare persoană corectă a primit un raport adecvat. Dacă realizați că formatul actual al raportului nu este potrivit pentru părțile interesate, revizuiți formatul sau dezvoltați o nouă alternativă și adăugați aceste informații pe lista părților interesate.

Scop

Scopul principal este să înțelegem unde suntem comparativ cu constrângerile și obiectivele proiectului, care vor fi folosite pentru a recupera abaterile cât mai curând posibil. Scopul secundar este de a menține părțile interesate relevante la curent cu starea proiectului, ceea ce creează la rândul său încredere și potențial suplimentar de colaborare.

Capcane frecvente

Luăți în considerare următoarele aspecte pentru a evita cele mai frecvente capcane în această activitate de management:

- Nu încercați să fiți prea exacti cu valorile- găsiți nivelul optim de precizie și detaliu care pot servi scopului.
- Aveți grijă la ceea ce măsurați: toate măsurătorile trebuie să corespundă obiectivelor proiectului.
- Păstrați rapoartele scurte, simple, clare și concentrate pe măsurile eficiente. Dacă trimiteți un raport detaliat unor părți interesate, asigurați-vă că le trimiteți și o versiune scurtă pe o singură pagină.

Principii

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 faceți nimic fără un scop clar.

C02 — Planificați răspunsurile pentru abateri

Dacă aveți abateri de la obiectivele dvs. pe baza măsurărilor de performanță din C01, ar trebui să le gestionați și să încercați să le remediați.

În cazuri complicate, puteți crea sesiuni practice și primind ajutor de la toți membrii sau de la un grup specializat, în planificarea strategiei de recuperare. În cazurile critice sau sensibile informați sponsorul, cereți sfatul și solicitați aprobarea pentru planul de recuperare.

Dacă nu este posibil să recuperați proiectul de pe urma abaterilor, ar trebui să obțineți aprobarea sponsorului pentru a stabili obiective revizuite, care trebuie aprobate ulterior. Asigurați-vă că noile informații sunt înregistrate în **Descrierea proiectului**.

Dacă există un motiv specific al abaterii care poate provoca probleme similare în viitor, înregistrați-l în **Registrul de urmărire** ca risc și planificați un răspuns adecvat la risc pentru acesta.

[Descrierea proiectului - șablon](#)

[Registrul de urmărire - șablon](#)

Scop

Pentru a atinge obiectivele proiectului, trebuie să recuperăm abaterile cât mai curând posibil, înainte ca acestea să se acumuleze. Și mai important, dacă încercăm să recuperăm proiectul și vedem o tendință alarmantă în proiect, vom ști că obiectivele proiectului nu pot fi îndeplinite cu obiectivele existente și pe care va trebui să le revizuim. Când sunt revizuite, acestea nu mai pot fi justificate, caz în care proiectul poate fi anulat pentru a evita pierderi mai mari în viitor.

Capcane frecvente

Amintiți-vă că o afirmație generală, vagă și promițătoare, cum ar fi „Trebuie să lucrăm cu 15% mai repede de acum înainte”, nu este un plan de recuperare. Planurile de recuperare trebuie să fie realiste și să includă lucruri care pot fi puse în aplicare.

Dacă trebuie să alegeți între a vă recupera după o abatere și a rezolva cauza principală a abaterii, care poate cauza aceeași problemă în viitor, acordați prioritate acesteia din urmă. În caz contrar, veți fi în mod continuu preocupat cu “stingerea incendiilor”.

Principii

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

- [NUP2: Păstrați și optimizați energia și resursele.](#)
- [NUP3: Fii întotdeauna proactiv.](#)
- [NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)

C03 — Lansați ciclul săptămânal

În proiecte simple, adunați toți membrii echipei iar în cele complexe, adunați toți liderii de echipă, managerii de proiect ai furnizorilor, membrii echipei de management și dacă este necesar, alți membri, pentru a revizui următoarele puncte:

- Examinați ce veți executa în săptămâna viitoare.
- Examinați riscurile la care veți lucra săptămâna viitoare și problemele existente și înregistrați-le în **Registrul de urmărire**.
- Încurajați echipele să-și limiteze munca în desfășurare și să rezolve problemele cât mai curând posibil.

[Registrul de urmărire - șablon](#)

Scop

Scopul principal este să ne asigurăm că toată lumea este aliniată și că nu vor exista conflicte între munca echipelor și indivizi.

Capcane frecvente

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

- Nu utilizați această ședință pentru verificarea performanței (Aceasta se face în [C01](#)).
- Nu utilizați această ședință pentru a proiecta răspunsuri pentru problemele și riscurile identificate (Asta se face în [D02](#)).
- Organizați ședința asigurând-vă că nu durează prea mult timp și că este suficient timp pentru fiecare subiect.

Principii

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 faceți nimic fără un scop clar.

C04 — Efectuați o comunicare obiectivă

Trimiteți un scurt mesaj tuturor celor implicați în proiect și informați-i despre ce se va executa în săptămâna următoare și despre riscurile care îi pot afecta, precum și despre planurile de a răspunde acestor riscuri.

Scop

Scopul este de a ne asigura că toată lumea este aliniată la obiectivul general al proiectului și că nu vor exista conflicte între munca membrilor, ai echipelor și ai furnizorilor.

Capcane frecvente

Nu treceți prin prea multe detalii în acest mesaj, ci mai degrabă păstrați-l simplu și elevat.

Principii

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

- NUP3: Fii întotdeauna proactiv.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.

D — Managementul zilnic

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

Lista activităților de management

D01 — Gestionajul riscurilor, problemele și cererile de modificare

D02 — Accepțarea livrabilelor finalizate

D01 — Gestionăți riscurile, problemele și cererile de modificare

Ar trebui să gestionăm riscurile, problemele și cererile de modificare în mod proactiv. Când identificați un element nou, ar trebui să-l înregistrați în **Registrul de urmărire** imediat. Apoi, atribuiți activitățile de urmărire unui responsabil (unul dintre membrii echipei) și începeți să planificați răspunsurile pentru articol. Trebuie să fiți permanent în contact cu membrii echipei și cu alte părți interesate pentru a identifica riscurile și problemele.

Puteți obține ajutor de la alți membri ai echipei sau chiar de la părțile externe interesate, pentru a răspunde la riscuri. În cazurile complicate, puteți aduna întreaga echipă și puteți facilita o sesiune de lucru pentru a sugera un răspuns colectiv folosind conceptul **înțelepciunea mulțimii**. În cazuri critice, ar trebui să implicați și sponsorul solicitând aprobarea planul dvs. de răspuns.

[Registrul de urmărire - șablon](#)

Scop

Scopul principal este să răspundeți la riscuri, probleme și cereri de schimbare pro-activ, mai degrabă decât să le lăsați să se rezolve de la sine. Acest lucru va oferi controlul și posibilitatea de a obține cele mai bune rezultate.

Bazându-vă pe memorie sau pe notele nestructurate, acestea necesită prea multă energie mentală și riscați să uitați elementele relevante. De aceea, cel mai bine este să aveți un registru simplu și autodisciplină pentru a înregistra elementele imediat ce sunt identificate.

Este nevoie de prea mult timp și energie pentru a gestiona toate elementele și de aceea trebuie să atribuiți responsabili. Pe lângă delegarea muncii, ajutați și alinierea tuturor membrilor cu același scop.

Capcane frecvente

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

- Nu adăugați multe informații detaliate în Registrul de urmărire.
- Pentru a vă asigura că toate elementele sunt finalizate corect, puteți defini termene limita astfel încât să constrângeți finalizarea acțiunilor în cadrul aceluși termen definit.
- Evitați răspunsurile generice inacceptabile. Răspunsurile trebuie să fie ce echipa poate implementa și responsabilii pot măsura.
- Nu vă petreceți tot timpul luptând împotriva „incendiilor” (gestionând problemele) fără a fi atenți la riscuri, deoarece riscurile neadministrare sunt o sursă majoră de probleme ulterioare.

Principii

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

- NUP2: Păstrați și optimizați energia și resursele.
- NUP3: Fii întotdeauna proactiv.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.

D02 — Acceptați livrabilele finalizate

Livrabilele atribuite liderilor de echipă și Managerilor de Proiect - Furnizor pot fi finalizate în orice zi, și acesta este momentul pentru o revizuire rapidă și aprobare de către managerul de proiect. Aprobarea în această activitate de management este preliminară.

În cazul livrărilor majore sau critice, dacă este posibil, solicitați aprobarea sponsorului și al clientului.

Scop

Având prea multă muncă în desfășurare poate cauza probleme – se pot risipi resursele, se poate reduce calitatea și predictibilitatea proiectului. Când este posibil, în loc să lucrați la prea multe livrabile în același timp, trebuie să încurajați pe toată lumea să termine și să finalizeze acțiunile înainte de a trece la următorul pas.

Capcane frecvente

Aprobarea unui livrabil implică o responsabilitate, iar unii manageri de proiect amână aprobările pentru a evita această responsabilitate. Acest lucru este contraproductiv și trebuie evitat. Nu vă fie frică de asumarea responsabilității; unele dintre livrabilele pe care le-ați aprobat pot cauza probleme în viitor, dar acele probleme nu sunt la fel de mari ca și cum a-ți avea prea multe livrări în așteptare în cadrul proiectului.

Multe livrabile sunt aprobate având o stare aproape completă și care apoi generează probleme din cauza unor mici dificultăți. S-ar putea să fiți tentați să le marcați ca fiind complete, deoarece cea mai mare parte a muncii este făcută, dar nu ar trebui să faceți acest lucru - ar trebui să aprobați doar livrabilele care sunt complet realizate.

Principii

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

- [NUP3: Fii întotdeauna proactiv.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)

E — Închiderea lunară

Activitățile de management din acest grup se desfășoară la sfârșitul fiecărei luni și sunt menite a vă pregăti pentru următorul ciclu lunar.

Lista activităților de management

E01 — Evaluați satisfacția părților interesate

E02 — Colectați lecțiile și planificați îmbunătățirile

E03 — Efectuați o comunicare obiectivă

E01 — Evaluați satisfacția părților interesate

Trimiteți chestionare în cursul lunii membrilor echipei, clientului și furnizorilor sau altor părți externe interesate pentru a evalua satisfacția. Înregistrați rezultatele în **Registru de Performante**. Asigurați-vă că evaluarea este anonimă.

[Registru de Performante - șablon](#)

Scop

Este crucial să aveți evaluări frecvente ale satisfacției, astfel încât să aflați problemele și să le rezolvați cât mai curând posibil, mai degrabă decât să așteptați rezultate nedorite în viitor. Această evaluare nu se limitează la client - ar trebui să acordați suficientă atenție membrilor echipei, deoarece satisfacția lor are un impact semnificativ asupra proiectului.

Este important să mențineți evaluarea anonimă, deoarece altfel, este posibil ca unele persoane să nu se simtă confortabil să-și exprime adevăratele opinii cu privire la desfășurarea proiectului.

Capcane frecvente

Nu limitați evaluarea satisfacției clienților doar pentru câțiva reprezentanți - evaluați toate persoanele cu influență.

Nu adăugați prea multe întrebări la chestionar, pentru a facilita răspunsul tuturor.

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, și nu le folosiți niciodată în viitor. În caz contrar, este posibil ca unele părți interesate să nu aibă încredere în anonimatul evaluării.

Pentru a vă asigura că nu veți vedea informații de identificare personală în cazul în care ele există, concentrați-vă pe date grupate și nu examinați răspunsurile în mod individual.

Principii

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

- [NUP3: Fii întotdeauna proactiv.](#)
- [NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)
- [NUP6: Folosiți elemente repetabile.](#)

E02 — Colectați lecțiile și planificați îmbunătățirile

După cumulara răspunsurilor la evaluarea satisfacției, invitați toți membrii echipei și organizați o sesiune practica, prin care să planificați îmbunătățiri pe baza rezultatelor evaluării satisfacției și să împărtășiți lecțiile pe care le-ați învățat în cursul lunii. Înregistrați toate elementele în **Registrul de Urmărire** și atribuiți un responsabil fiecărui articol pentru urmărirea acțiunilor.

[Registrul de Urmărire - șablon](#)

Scop

Acest atelier are două scopuri principale: dezvoltarea unor planuri de îmbunătățire eficiente și consolidarea echipei.

Este util să folosiți o sesiune practica pentru îmbunătățirea planificării în loc să planificați totul singur, deoarece conceptul de [Înțelepciunea mulțimilor](#) vă poate ajuta să generați planuri mai bune și veți avea, de asemenea, suportul 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 practică numai atunci când este organizată în mod corespunzător. Puteți utiliza tehnici precum [Delphi](#) în organizarea dvs.
- Când este posibil, colectați opiniile în mod anonim pentru a vă asigura că participanții sunt confortabili și își pot exprima liber opiniile. Puteți utiliza o aplicație software adecvată pentru a se asigura anonimatul și de asemenea, pentru a accelera procesul.
- Evitați [ancorarea](#) persoanelor la una sau câteva idei și utilizați un cadru neutru pentru dezbateră problemelor.

Principii

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

- [NUP2: Păstrați și optimizați energia și resursele.](#)
- [NUP3: Fii întotdeauna proactiv.](#)
- [NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)

E03 — Efectuați o comunicare obiectivă

Trimiteți un mesaj tuturor membrilor echipei, comunicându-le realizările proiectului din cursul lunii și mulțumiți-le pentru contribuția lor.

Scop

Amintiți tuturor să rămână concentrat pe obiective, decât pe activități specializate și izolate. Când este făcută corect, acesta activitate ajută la unificarea echipei.

Capcane frecvente

Având în vedere următoarele, vă va ajuta să evitați cele mai frecvente capcane:

- Concentrați-vă pe realizări, mai degrabă decât pe cantitatea de muncă depusă.
- Păstrați mesajul clar și evitați discuțiile corporatiste.
- Păstrați mesajul scurt, de preferință doar câteva rânduri.

Principii

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

- **NUP3: Fii întotdeauna proactiv.**
- **NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.**
- **NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.**

F — Închiderea proiectului

Activitățile de management din acest grup sunt conduse pentru a închide un proiect când lucrarea este finalizată sau când decidem să o anulăm proiectul.

Lista activităților de management

F01 — Predați produsul

F02 — Evaluați satisfacția părților interesate

F03 — Evaluați grupul de închidere a proiectului inter-colegial

F04 — Arhivați documentele proiectului

F05 — Sărbătoriți!

F06 — Efectuați o comunicare obiectivă

F01 — Predați produsul

Când proiectul este finalizat, trebuie să primim aprobarea și să predăm produsul clientului intern sau extern. În caz de anulare a proiectului, acest lucru poate fi sau nu necesar.

Uneori, clientul acceptă produsele, dezvoltă o listă de sarcini suplimentare pe care trebuie să le efectuați într-o anumită durată de timp. În astfel de cazuri, puteți închide proiectul și preda activitățile rămase unei echipe de asistență / întreținere.

Scop

Scopul este de a avea o predare oficială și o aprobare pentru produs, care este o condiție prealabilă pentru închiderea completă a proiectului. Amintiți-vă că a avea proiecte care sunt aproape finalizate, dar care sunt stopate în ultimele etape, este o risipă de resurse și complică gestionarea portofoliului. Cel mai bine este să finalizați activitățile și să treceți la noi proiecte.

Capcane frecvente

Această activitate de management este închiderea majoră a proiectului, poate fi complicată și consumatoare de timp dacă nu ați luat suficient de serios închiderile intermediare.

Când este posibil, solicitați aprobarea sponsorului și a clientului pentru rezultatele majore ale proiectului atunci când acestea sunt complete, mai degrabă decât la sfârșitul proiectului. Acest lucru simplifică închiderea finală.

Principii

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

- [NUP3: Fii întotdeauna proactiv.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)

F02 — Evaluați satisfacția părților interesate

Trimiteți chestionarul final de satisfacție anonim părților interesate interne și externe și înregistrați rezultatele în **Registrul de Performanțe**. În timp ce fiecare chestionar lunar de satisfacție se concentrează pe o singură lună, această evaluare finală se referă la proiectul, în ansamblu.

[Registrul de Performante - șablon](#)

Scop

În acest moment, nu se poate întreprinde nici o acțiune specială pentru a îmbunătăți satisfacția părților interesate, iar scopul principal al evaluării este să fie înregistrată pentru o analiză ulterioară și pentru a genera lecțiile învățate pentru o utilizare viitoare.

Capcane frecvente

Nu limitați evaluarea satisfacției clienților doar pentru câțiva reprezentanți - evaluați toate persoanele cu influență.

Nu adăugați prea multe întrebări la chestionar, pentru a facilita răspunsul tuturor.

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, și nu le folosiți niciodată în viitor. În caz contrar, este posibil ca unele părți interesate să nu aibă încredere în anonimatul evaluării.

Pentru a vă asigura că nu veți vedea informații de identificare personală în cazul în care ele există, concentrați-vă pe date grupate și nu examinați răspunsurile în mod individual.

Principii

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

- [NUP3: Fii întotdeauna proactiv.](#)
- [NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)
- [NUP6: Folosiți elemente repetabile.](#)

F03 — Evaluați grupul de închidere a proiectului inter-colegial

Solicitați altui manager de proiect sau expert în managementul de proiect din organizația dvs. să vă revizuiască activitățile de management și să înregistreze rezultatele în **Registrul de Performante**. Dacă rezultatul este prea mic, revizuiți unele dintre activitățile de management și reveniți la acesta.

Scop

Această evaluare de către colegi se face din două motive:

- Pentru a vă asigura că sunteți gata să încheiați acest grup de activități și proiectul în ansamblu.
- Pentru a genera informații utile pe care le puteți utiliza pentru a vă îmbunătăți sistemul de management al proiectelor la nivelul întregii organizații. În timp ce rezultatele independente sunt importante, tendința rezultatelor dvs. în cadrul portofoliului de proiecte din organizație este mai importantă.

Capcane comune

Un risc comun este ca persoana care face recenzii asupra muncii dvs. să ezite sublinierea anumitor probleme, temându-se că poate fi interpretat ca un gest personal. Depinde de dvs. să creați o relație care să le asigure confortul și sinceritatea.

Principii

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

- **NUP1: Preferați rezultatele și adevărul decât părțile afiliate.**
- **NUP3: Fii întotdeauna proactiv.**
- **NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.**

F04 — Arhivați documentele proiectului

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

Scop

Arhiva ar trebui să fie în siguranță și disponibilă pentru persoanele autorizate în viitor, astfel încât să se poată folosi întotdeauna aceste informații în proiectele următoare în loc să se „reinventeze” roata. Sistemul de gestionare a portofoliului poate fi necesar astfel încât să se verifice aceste informații în viitor pentru o analiză mai detaliată a proiectelor anterioare.

Capcane frecvente

Următoarele sunt câteva dintre cele mai importante lucruri de luat în considerare:

- Când este posibil, asigurați-vă că arhiva este într-un singur loc.
- Asigurați-vă că arhiva este doar în statusul „citire”.
- Asigurați-vă că există un sistem de 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 obișnuită cu documentele este că textul nu este suficient de clar și numai persoanele care lucrează activ cu documentele le pot înțelege la momentul și în contextul potrivit. Asigurați-vă că toate documentele sunt clare și simple, astfel încât oricine care nu este familiarizat cu contextul exact al proiectului să le poată înțelege. Această strategie vă ajută și în timpul proiectelor lungi, deoarece este foarte obișnuit ca părțile interesate interne să aibă dificultăți în înțelegerea propriilor documente după câteva luni.

Principii

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

- [NUP2: Păstrați și optimizați energia și resursele.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)
- [NUP6: Folosiți elemente repetabile.](#)

F05 — Sărbătoriți!

Acum, este timpul să avem o festivitate pentru membrii echipei sau pentru întreaga organizație. După această activitate de management, echipa de proiect va fi eliberată.

Scop

Aceasta este o investiție pentru proiecte viitoare, deoarece amintește tuturor că toți lucrează pentru același scop.

Capcane frecvente

Asigurați-vă că este un eveniment memorabil, plăcut și nu un eveniment corporativ uscat, cu discursuri lungi.

Principii

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 faceți nimic fără un scop clar.**

F06 — Efectuați o comunicare obiectivă

În acest moment, sponsorul ar trebui să trimită un mesaj tuturor celor din organizație, prin care anunță închiderea proiectului și mulțumește tuturor membrilor echipei pentru contribuție.

Scop

Această activitate de gestionare are două scopuri:

- Arată apreciere pentru efortul membrilor echipei, ceea ce îi încurajează pentru proiectele viitoare.
- Ajută la menținerea tuturor cu informații cu privire la proiectele la care se lucrează în organizație și îi ajută să se alinieze la obiective generale.

Capcane comune

Păstrați mesajul scurt și clar. Dacă proiectul a fost anulat sau dacă nu a avut succes, asigurați-vă că mesajul dvs. este pozitiv și încurajează oamenii să aștepte cu nerăbdare proiecte mai bune în viitor.

Principii

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

- NUP3: Fii întotdeauna proactiv.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.

G — Managementul post-proiect

Activitățile de management din acest grup se desfășoară după închiderea proiectului timp de 1 până la 5 ani pentru a verifica beneficiile rezultate din proiect și pentru a veni cu idei pentru îmbunătățirea lor. Acest ciclu se repetă la fiecare 6 luni, sau cu o frecvență diferită care se potrivește cu mediul organizațional.

Lista activităților de management

G01 — [Evaluati beneficiile](#)

G02 — [Generati idei noi](#)

G03 — [Efectuati o comunicare obiectiva](#)

G01 — Evaluați beneficiile

Sponsorul (sau altcineva în numele lui/ei) ar trebui să petreacă câteva ore în fiecare ciclu al post-proiectului, măsurând beneficiile realizate în cadrul proiectului.

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

Scop

Ar trebui să evaluați beneficiile proiectului din următoarele motive:

- Este un moment de însemnătate pentru sponsori și alte părți interesate că proiectele sunt realizate pentru a genera beneficii.
- Ne ajută să înțelegem mediul afacerilor și să devenim mai realiști în proiectele viitoare.
- Ne ajută să găsim modalități de a crește beneficiile ([G02](#)).

Capcane frecvente

Puteți evita unele dintre cele mai frecvente probleme luând în considerare următoarele:

- Sponsorul poate solicita altcuiva să evalueze beneficiile, dar sponsorul ar trebui să aibă o viziune completă asupra acestora și să considere această activitate ca fiind o activitate de management importantă care aparține nivelurilor superioare de management.
- O descriere vagă a beneficiilor nu are niciun scop. Rezultatul poate fi la nivel sumarizat și probabilistic, dar trebuie să rămână semnificativ și capabil să fie folosit în [G02](#).
- Amintiți-vă că beneficiile nu se limitează la cele financiare și că ar trebui luate în considerare și alte beneficii strategice precum reputația, cota de piață, oportunitățile și cunoștințele asimilate.

Principii

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

- [NUP3](#): Fii întotdeauna proactiv.
- [NUP5](#): Nu faceți nimic fără un scop clar.

G02 — Generați idei noi

După evaluarea beneficiilor (G01), sponsorul ar trebui să verifice dacă există vreo modalitate de a le crește. Rezultatul poate fi grupuri de activități mici atribuite echipelor operaționale sau schimbări majore care pot deveni proiecte noi în viitor.

Scop

Efortul depus în cadrul proiectului este finalizat și meritați ca organizația să beneficieze de aceste realizări. Cu toate acestea, unele beneficii potențiale nu sunt realizate automat, cu excepția cazului în care luați măsuri ad-hoc suplimentare după închiderea proiectului și prin urmare nu dorim să pierdem această oportunitate.

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

Capcane frecvente

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

- Evitați afirmațiile inacceptabile și concentrați-vă în schimb pe dezvoltarea de soluții reale care pot fi implementate și evaluate.
- Nu trebuie să faceți această activitate de management singur - invitați alte persoane să vă alăture și decideți împreună cursul acțiunii.
- Nu vă limitați la evaluarea beneficiilor fiecărui proiect separat și izolat - uneori funcționează cel mai bine dacă dvs. (și alte persoane responsabile pentru alte proiecte) vă adunați împreună și evaluați beneficiile mai multor proiecte împreună. Aveți grijă ca beneficiile fiecărui proiect de care sunteți responsabil să fie evaluate într-un fel sau altul.

Principii

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

- [NUP3: Fii întotdeauna proactiv.](#)
- [NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.](#)

G03 — Efectuați o comunicare obiectivă

Trimiteți un mesaj scurt pentru a anunța beneficiile realizate din proiect și planurile de îmbunătățire a acestora. Aceste informații pot fi partajate cu un grup mic de persoane autorizate din organizație (de exemplu: manageri și directori) sau cu toți membrii organizației. Preferința este să îl împărtășiți cu toată organizația.

Scop

Acesta este un moment de însemnătate continuu pentru beneficiari că proiectele sunt realizate în beneficiul lor și trebuie să se ia în considerare acest lucru în proiectele lor actuale și viitoare.

Capcane frecvente

Luați în considerare următoarele, vă poate ajuta să evitați unele dintre cele mai frecvente probleme:

- Nu considerați totul confidențial, dar împărtășiți informațiile cu întreaga organizație atunci când este posibil.
- Păstrați mesajul scurt și clar.
- Dacă sunteți responsabil pentru mai multe proiecte mici, puteți combina rapoartele acestora într-un singur raport, dar asigurați-vă că fiecare proiect este listat.

Principii

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

- NUP3: Fii întotdeauna proactiv.
- NUP4: Amintiți-vă că un lanț este la fel de puternic ca și veriga sa cea mai slabă.
- NUP5: Nu faceți nimic fără un scop clar.