

Załącznik 1

NUPP – Niemal Uniwersalne Pryncypia Projektu

Informacja na podstawie standardu P3.express

NUPP jest zbiorem niemal uniwersalnych zasad projektów: takich, którymi powinniśmy się kierować we wszystkich projektach, niezależnie od metodologii i podejść, których używamy, aby zmaksymalizować nasz sukces.

Każdy z dostępnych zasobów i metod prowadzenia projektów opiera się na niektórych z tych NUP (prawie uniwersalnych zasadach). Należy jednak pamiętać o następujących kwestiach:

- Zwykle nie są to wszystkie z nich i byłoby pomocne, aby praktycy rozważyli wszystkie NUP, a nie podzbiór.
- Podstawowe zasady zwykle nie są wystarczająco jasne w zasobach i metodach, a większość praktyków jest tak zaangażowana w praktyczne szczegóły, że zapominają o zasadach i robią rzeczy, które nie są z nimi zgodne.

NUPP jest kompatybilny ze wszystkimi głównymi metodami, systemami, zasobami i frameworkami, takimi jak PRINCE2®, PMBOK® Guide, P3.express, PM², DSDM®, XP i Scrum. Może to jednak nie być zgodne z pewnymi interpretacjami tych systemów i właśnie w tym miejscu NUPP stara się zachęcić praktyków do ponownego rozważenia swoich interpretacji.

NUPP jest zbiorem następujących NUP:

- [NUP1: przedkładaj wyniki i prawdę nad powiązanie](#)
- [NUP2: oszczędzaj i optymalizuj energię i zasoby](#)
- [NUP3: zawsze bądź proaktywny](#)
- [NUP4: pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo](#)
- [NUP5: nie rób niczego bez jasnego celu](#)
- [NUP6: używaj powtarzalnych elementów](#)

Wersja 1.0, czerwiec 2019

NUPP jest otwarty i bezpłatny oraz publikowany na licencji Creative Commons.

[Jednostronicowa wersja NUPP, nadająca się do druku lub tworzenia plików PDF.](#)

NUPP jest dostępny na licencji [Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe](#).

NUP1 - Przedkładaj wyniki i prawdę nad powiązania

Wszyscy mamy naturalną skłonność do przynależności do grup, tendencję, która często wykracza poza swoją podstawową formę, tworzy silne powiązania i powoduje problemy. Tracimy o wiele więcej niż zyskujemy z powodu afiliacji. Możemy stać się bardziej profesjonalnymi i skutecznymi ekspertami, jeśli nie ograniczymy naszej tożsamości i preferencji do pewnych grup.

Przykład: Agile a kaskada

Grupa bardzo entuzjastycznych ludzi, którzy byli na tyle odważni, aby wypróbować adaptacyjne podejścia programistyczne w rozwoju IT w czasach, gdy normą było stosowanie podejść predykcyjnych, zebrała się i nazwała swoje podejście "Agile". To była wspaniała inicjatywa, aby nie ograniczać wyboru do tego, co wydawało się konieczne. W społeczności Agile wciąż jest wielu entuzjastycznych i

zorientowanych na wyniki ludzi, ale niestety są też w tej społeczności osoby, które zamieniają Agile w kult i uważają wszystkich outsiderów za wrogów. Powoduje to problemy na wiele sposobów, w tym:

- Nie pozwala im uczyć się od nikogo spoza ich grupy
- Zniechęca osoby postronne do uczenia się od nich
- Sprawia to, że przynależność do grupy jest ważniejsza niż prawdziwy cel, co z kolei uniemożliwia wielu jej członkom poznanie prawdziwego znaczenia Agilności

Problem ten można znacznie zmniejszyć, jeśli nie usunąć, używając "Agile" tylko jako etykiety, która odnosi się do podejścia programistycznego, a nie jako społeczności z członkami; oraz dzięki temu, że mają za sobą ludzi, którzy uważają się za twórców, osoby rozwiązujące problemy i liderów, którzy postrzegają Agile po prostu jako jeden z czynników umożliwiających, a nie jako swoją tożsamość. Dla prawdziwych profesjonalistów Agile nie ma wojny z wodospadem.

Przykład: PRINCE2® vs PMBOK® Przewodnik

W społeczności jest wielu profesjonalistów, którzy kojarzą się z PRINCE2® lub PMBOK® Guide (zwykle ze względu na ich położenie geograficzne) i nie znają drugiego. Wszyscy możemy mieć preferencje co do pewnych zasobów, ale nie jako naszej tożsamości, a co ważniejsze, musimy zapoznać się z nimi wszystkimi, aby poszerzyć naszą perspektywę i wybory.

Prawdziwy profesjonalista jest otwarty na wszystkie pomysły, szuka ich, poznaje i wykorzystuje w razie potrzeby, bez afiliacji.

Przykład: Ciągłe uczenie się

Przynależność zadowala osobę ze względu na poczucie przynależności. Czasem nawet zniechęca do nauki z obawy przed utratą tej przynależności. Kiedy jesteś wolnym człowiekiem, ekspertem bez afiliacji, musisz wypełnić lukę poprzez naukę: poprzez ciągłe uczenie się.

To, w co wierzymy dzisiaj, nie jest prawdą. To po prostu nasze najlepsze jak dotąd zrozumienie, które musi być ulepszane w miarę postępów. Coś jest nie tak, jeśli czyjeś pomysły są dokładnie takie same jak kilka lat temu. Tak jest nawet w przypadku NUPP: jeśli wrócisz po kilku latach i zobaczysz dokładnie to samo, powinieneś nabrać podejrzeń.

Przykład: Otwartość

Kiedy komuś się sprzeciwiasz, upewnij się, że kierujesz swój sprzeciw na pomysł, a nie na osobę. Pomaga to uniknąć wielu napięć. W podobnym duchu, gdy ktoś sprzeciwia się tobie lub o tobie, staraj się nie interpretować tego jako wojny przeciwko tobie, ale raczej jako dyskusję o twoich pomysłach i bądź na to otwarty. Nie słuchaj, aby odpowiedzieć, słuchaj, aby zrozumieć; i współpracuj z drugą osobą, aby ulepszyć pomysł.

Niektórzy ludzie mogą celowo celować w Ciebie zamiast w pomysł, w takim przypadku powinieneś pomóc im skupić się na pomysle, a nie na Tobie, zanim przejdziesz dalej, i starać się, aby tak było przez całą rozmowę.

NUP2- Oszczędzaj i optymalizuj energię i zasoby

Zasoby są ograniczone. Zasoby dostępne dla projektu są ograniczone, podobnie jak energia psychiczna, którą dysponujesz, aby podejmować dobre decyzje. Należy zachować i zoptymalizować ten zasób dla siebie i dla projektu, a także pomóc innym członkom zespołu zrobić to samo.

Przykład: Reguła 80/20

Dużą część możliwych korzyści płynących z zarządzania projektami można uzyskać, poświęcając niewielką część wysiłku. W większości przypadków ukierunkowanie na 100% możliwych korzyści jest bardzo kosztowne i nieuzasadnione. Musisz brać pod uwagę tę zasadę we wszystkim, co robisz i zachęcać innych do tego samego.

Przykład: zmęczenie decyzyjne

Używamy jednego źródła energii mentalnej do podejmowania wszelkiego rodzaju decyzji, a także do wyrażania siły woli. Jeśli zużyjesz dużo tego źródła na podejmowanie niepotrzebnych lub nieważnych decyzji, będziesz miał mniej energii na ważne decyzje, co może prowadzić do słabych wyników. Jest to jeden z powodów, dla których należy unikać mikrozarządzania (zasada "zarządzania przez wyjątki" PRINCE2®).

Konflikty, które dotyczą pomysłów, mogą być pomocne, ale te, które dotyczą ludzi, są zwykle szkodliwe dla projektu, a jedną z konsekwencji jest to, że wysysają energię psychiczną członków zespołu. Jeśli zauważysz taki konflikt, powinieneś zrobić wszystko, co w Twojej mocy, aby znaleźć pierwotną przyczynę i go rozwiązać.

Przykład: Zadbaj o siebie!

Decyzje, które podejmujesz i siła woli, którą wyrażasz, zużywają twoje źródło energii mentalnej. Z drugiej strony źródło to jest wypełnione energią, gdy prawidłowo śpisz i jesz. Dlatego powinieneś o siebie dbać: upewnij się, że masz wystarczająco dużo snu i odpoczynku oraz dobrze się odżywasz. Jeśli masz szkodliwe nawyki lub problemy ze snem, nie musisz radzić sobie z tym sam; Jest wielu specjalistów, którzy mogą pomóc w rozwiązaniu takich problemów. Aktywność fizyczna może również pomóc w tym źródle energii, chociaż badania nie są jeszcze jednoznaczne w tej sprawie.

Postaraj się zachęcić członków zespołu, aby robili to samo, co Ty. Po pierwsze, upewnij się, że pracują w zrównoważonym tempie i bez zbyt wielu nadgodzin. Następnie, jeśli masz wybór, postaraj się oferować energetyczne, zdrowe jedzenie, przekąski i napoje w czasie pracy.

Przykład: równowaga między życiem zawodowym a prywatnym

Wielu z nas kocha to, co robi, ale to wciąż nie wszystko, czego potrzebujemy w życiu. W ten sam sposób, w jaki optymalizujesz swoją pracę, powinieneś planować i wdrażać pomysły w swoim życiu osobistym w sposób, który sprawi, że będzie ono radosne i szczęśliwe. Kiedy jesteś szczęśliwszy, możesz też odnosić większe sukcesy w pracy. Jeśli możesz, spróbuj zachęcić członków swojego zespołu do zrobienia tego samego.

Przykład: Motywacja

Motywacja jest pojęciem złożonym. Istnieje kilka interesujących i przydatnych źródeł na ten temat, a także wiele innych nienaukowych. Niemniej jednak należy się o nim uczyć i stale z niego korzystać, ponieważ zwiększa to energię psychiczną zespołu i możliwość osiągnięcia lepszych wyników dla projektu.

Motywacja może być tak prosta, jak poinformowanie ludzi, że doceniłeś ich dobrą pracę życzliwym uśmiechem lub prostym "dziękuję". Musisz jednak być ostrożny, ponieważ wiele powszechnych form motywacji, takich jak małe nagrody pieniężne, ma negatywny wpływ.

Przykład: Współpraca i praca zespołowa

Ludzie, którzy współpracują, mogą czasami mieć moc osiągania lepszych wyników, ale co ważniejsze, ludzie są towarzyscy i lubią być częścią grupy. Jeśli uda Ci się usunąć negatywne aspekty pracy zespołowej i stworzyć przyjemne środowisko, w projekcie będą szczęśliwsi członkowie zespołu.

Powinieneś jednak być ostrożny, ponieważ ludzie są różni i niektórzy potrzebują więcej zrelaksowanego, skoncentrowanego i samotnego czasu niż inni; Zazwyczaj jest to balansowanie.

Przykład: Kultura jednego zespołu

Istnieje tendencja do tworzenia lub rozważania podgrup przez różnych interesariuszy i wywoływania napięć z innymi grupami; Na przykład osoby, które koncentrują się na biznesowych aspektach projektu, a nie osoby, które budują produkt. To napięcie pochłania dużo energii po obu stronach, co jest jednym z powodów, dla których powinniśmy starać się budować kulturę jednego zespołu, w której wszyscy pracują razem, aby osiągnąć ten sam cel.

Przykład: Mądrość tłumu

Kiedy duża liczba osób z różnorodnością spotyka się i pracuje w przyjaznym środowisku, istnieje potencjał uzyskania bardzo dobrych wyników, pomysłów i rozwiązań, które mogą być nawet lepsze niż te pochodzące od pojedynczych ekspertów.

Jeśli masz taką opcję, możesz z niej regularnie korzystać, aby prosić członków zespołu o pomoc w rozwiązywaniu trudnych problemów w projekcie. Oprócz możliwości uzyskania dobrych wyników, pozwala również członkom zespołu wiedzieć, że ich opinie są doceniane i że odgrywają ważną rolę w projekcie, co z kolei zwiększa ich poziom energii. Ćwiczenie E02 P3.express jest przykładem wykorzystania mądrości tłumu w projektach.

Przykład: Główny koordynator projektu

Jeśli jesteś kierownikiem projektu, większość rzeczy, które robisz, ma charakter facylitacyjny (a przynajmniej powinieneś). Z drugiej strony możesz zauważyć, że członkowie zespołu mieli w przeszłości złe doświadczenia z kierownikami projektów i że te doświadczenia wpływają na ich relacje z Tobą: część ich energii jest poświęcana na analizowanie Twojego zachowania pod kątem potencjalnych zagrożeń, zamiast ufać Tobie. W takim przypadku możesz zmienić swój tytuł z kierownika projektu na głównego facylitatora projektu. W końcu to jest to, co naprawdę robisz w projekcie.

NUP3- Zawsze bądź proaktywny

Jest w nas naturalna tendencja do reaktywności. Może pomóc nam zachować energię na zajmowanie się nieistotnymi sprawami lub może dać nam lepsze wyniki, gdy mamy do czynienia z czymś, w czym jesteśmy całkowicie niekompetentni. Te sytuacje różnią się od naszych projektów, a tutaj możemy uzyskać lepsze wyniki, działając proaktywnie.

Przykład: Planowanie

Jeśli chcesz dojechać do nowej lokalizacji i spóźnisz się, możesz od razu rozpocząć jazdę, aby "zaoszczędzić czas" i poradzić sobie z ewentualnymi problemami, gdy się pojawią. Proaktywne podejście polega na poświęceniu trochę czasu na starcie i ustawieniu systemu nawigacyjnego tak, aby wskazywał najszybszą trasę w oparciu o ruch drogowy oraz możliwe wypadki i blokady, a następnie jazdę; Jest to poświęcenie czasu przed wykonaniem, aby uniknąć późniejszych problemów, a tym samym zaoszczędzić czas na końcu.

W przeciwieństwie do tego, co niektórzy myślą o projektach Agile, planowanie jest zawsze konieczne i chodzi tylko o rodzaj i poziom szczegółowości planów. Planowanie przed wykonaniem jest podejściem proaktywnym.

Pamiętaj o cytacie: daj mi sześć godzin na ścięcie drzewa, a pierwsze cztery spędzę na ostrzeniu siekiery.

Jeśli jest to projekt predykcyjny, możesz spędzić 4 godziny na ostrzeniu siekiery, ponieważ masz pewność, że zetniesz drzewo. W projekcie Agile nie masz pewności, czy zamierzasz ściąć drzewo, zebrać połamane gałęzie, zebrać darń, wydobyć węgiel czy coś innego. Niemniej jednak nadal musisz mieć ogólne przygotowanie do tego wszystkiego (wiedzieć, gdzie znajduje się najbliższy sklep z narzędziami) i mieć konkretne przygotowanie (ostrzenie), gdy zamierzasz skupić się na określonym rozwiązaniu; To jest planowanie.

Przykład: Planowanie planowania

Planowanie sposobu, w jaki zamierzamy zrealizować projekt, jest podejściem proaktywnym. Tę proaktywność można nawet rozszerzyć, planując sposób, w jaki zamierzamy zaplanować realizację; taka jest koncepcja planu zarządzania PMBOK® Guide, strategii zarządzania PRINCE2® i podejścia w DSDM®.

Przykład: Planowanie ciągle

Rzeczywistość rzadko pasuje do tego, co zaplanowaliśmy, i to jest w porządku – ale musimy stale dostosowywać nasze plany, aby upewnić się, że pozostaną realistyczne i praktyczne. Powinniśmy to robić, gdy tylko potrzebna jest adaptacja, a nie wtedy, gdy napotkamy problemy. To proaktywne podejście.

„Plan jest niczym PLANOWANIE WSZYSTKIM” – generał Dwight D. Eisenhower

Przykład: Zarządzanie ryzykiem

Cała koncepcja zarządzania ryzykiem opiera się na proaktywności: w obliczu niepewnych wydarzeń, zamiast czekać, co się wydarzy, a następnie reagować na nie, myślimy o możliwościach i skutkach, rozważamy reakcje i prawdopodobnie coś z tym robimy, zanim to się stanie.

Zauważ, że to, co robimy w projektach, jest poważne; Czasami chodzi o ludzkie życie.

Przykład: Definiowanie ról i obowiązków

Możesz pozostawić członków zespołu projektowego do pracy bez jasnych ról i obowiązków, a prędkiej czy później pojawi się forma ról i obowiązków, ale jest to zbyt kosztowne i może jednak nie działać dobrze. Proaktywne podejście polega na ich wczesnym zdefiniowaniu i dostosowaniu w razie potrzeby. Ułatwia to wszystkim pracę i mogą skupić się na wytwarzaniu czegoś, zamiast decydować, kto co robi.

Liczba i różnorodność ról zależy od rodzaju i wielkości projektu; może to być prosta definicja, taka jak ta w Scrumie, coś umiarkowanego, jak ta w P3.express, lub coś kompleksowego, jak te w DSDM® i PRINCE2®. Nie zapominaj jednak, że opisy ról w tych metodach dotyczą tylko działań związanych z zarządzaniem i że zawsze musisz dodawać opisy ról również w odniesieniu do aspektów technicznych.

Przykład: Dostępne opcje

Czy należy przedwcześnie zamknąć projekt, czy go kontynuować?

Rzadko są tylko dwie możliwości, nawet jeśli pytanie to sugeruje. Musisz mieć proaktywne podejście i rozważyć wszystkie swoje wybory przed podjęciem decyzji. Być może uda Ci się zmienić zakres projektu; możesz to wstrzymać, dopóki coś innego nie stanie się jasne; A może możesz zmienić podejście projektowe (np. outsourcing) itp.

Przykład: Krytyczne myślenie

Wszyscy mamy wiele uprzedzeń, które z jednej strony pomagają nam przetrwać, a z drugiej oszukują nas do podejmowania złych decyzji. Jeśli chodzi o podejmowanie ważnych decyzji dotyczących projektu, najlepiej zatrzymać się na chwilę i rozważyć wszystkie uprzedzenia, które mogą wpłynąć na naszą decyzję, zanim spowodują problemy.

Jako odniesienie możesz użyć listy błędów poznawczych podanej w Wikipedii:

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases

Istnieją nawet ramy decyzyjne, których można użyć do podejmowania lepszych decyzji. Na początku korzystanie z nich może rozpraszać, a nawet denerwować, ale wkrótce przyzwyczaisz się do nich i zyskasz z nich przewagę bez większego świadomego wysiłku.

Przykład: Przezroczystość

Nie lubimy spóźniać się z projektem ani mieć innego rodzaju problemów, ale to nie znaczy, że powinniśmy je ukrywać. Powinieneś być transparentny i informować o tym interesariuszy, ponieważ niektórzy z nich mogą być w stanie Ci pomóc, a ponadto prędzej czy później dowiedzą się o problemach i ich konsekwencjach, a niektórzy z nich mogą wymagać wczesnych działań z ich strony (np. zaakceptowania negatywnych konsekwencji).

Przykład: Skuteczna komunikacja

Może się zdarzyć wiele przypadków, w których wysyłasz raporty do interesariuszy, a oni nie przekazują Ci żadnej informacji zwrotnej. Możesz wierzyć, że wszystko jest w porządku tylko dlatego, że nie ma negatywnych opinii, chociaż może tak nie być. Musisz być proaktywny i sprawdzić, czy naprawdę wykorzystali raport i czy spełnił on swoje zadanie, a także wykorzystać dane wejściowe, aby dostosować metodę komunikacji; W przeciwnym razie ten ukryty problem może spowodować poważne problemy później, gdy będzie zbyt trudny do naprawienia.

Przykład: Weź odpowiedzialność

Łatwo jest obwiniać innych za słabe wyniki. Na przykład możesz chcieć, aby Twoja organizacja dała Ci pełne uprawnienia do zmiany wszystkiego w projekcie i zrobienia tego perfekcyjnie, ale tego nie zrobi, w wyniku czego projekt zakończy się niepowodzeniem. Nie jest to podejście proaktywne.

Proaktywne podejście polega na wzięciu odpowiedzialności i zrobieniu wszystkiego, co w Twojej mocy, w ramach ograniczeń. Nie możesz oczekiwać, że organizacja w pełni Ci zaufa i da z siebie wszystko w nadziei na uzyskanie dobrych wyników, zwłaszcza gdy widziała tak wiele nieudanych projektów. To, co musisz zrobić, to dokonać jednej małej poprawy w ramach ustalonych ograniczeń, użyć jej, aby zdobyć trochę zaufania, trochę więcej zasobów i trochę więcej tolerancji dla ograniczeń, a następnie użyć tego do nieco większej poprawy i kontynuować w ten sposób, aż osiągniesz optymalny cel.

NUP4 - Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najslabsze ogniwo

W projektach są różne dziedziny i wszystkie wymagają uwagi; Musimy mieć holistyczną perspektywę projektu. Zwrócenie uwagi na pozornie ważną domenę (np. czas) nie wystarczy, ponieważ wszystkie domeny wchodzą w interakcje i nie działają poprawnie, jeśli nie poświęci się im odpowiedniej uwagi.

Przykład: Wszystko zależy od terminu!

Załóżmy, że budujesz coś na Igrzyska Olimpijskie. Ma bardzo poważny termin, co sprawia, że zarządzanie czasem jest bardzo ważne. Ale czy słusznie? A co, jeśli jakość jest tak niska, że po pewnym czasie wymaga powtórzenia pracy. To miałoby wpływ na czas, więc to sprawia, że jest to czas i jakość. Możesz mieć fantazyjny ogród wymieniony w pierwotnej definicji projektu, ale wiesz, że jeśli nie ma wystarczająco dużo czasu, możesz go pominąć i po prostu przykryć trawą, o ile rozważyłeś tę możliwość na czas i przygotowałeś się na nią. Dlatego ważne jest również zarządzanie zakresem. Teraz w centrum naszej uwagi znajdują się dziedziny zakresu, czasu i jakości.

Czy słyszeliście o tym słynnym przykładzie, w którym prezydent Kennedy spotyka woźnego w NASA i go, czym się zajmuje, a on odpowiada: "Pomagam wysłać człowieka na Księżyc"? Czy obecność tego typu osób w projekcie nie pomaga dotrzymać terminu?

W miarę postępów zauważasz, że każda domena w projekcie przyczynia się do zarządzania czasem i nie możesz dotrzymać terminu z akceptowalnym poziomem pewności, jeśli nie zwrócisz uwagi na wszystkie domeny.

Przykład: Cherry picking

Kiedy ludzie mają do czynienia z różnymi metodami, czasami zaczynają wybierać wiśnie i tworzą mieszankę wszystkiego, co wydaje się interesujące z różnych systemów. To zwykle nie działa, ponieważ elementy nie działają w izolacji i muszą być ze sobą kompatybilne. Wszelkie uzupełnienia lub zmiany w systemie powinny być dokonywane z holistycznego punktu widzenia.

Dlatego czasami widzimy sprzeczne elementy w różnych metodach; Coś działa dobrze w jednym systemie, a jego przeciwieństwo działa dobrze w innym. Ten element sam w sobie nie jest ani dobry, ani zły.

Najbezpieczniejszym podejściem jest dobranie metodologii dla projektu, dostosowanie jej, a następnie ostrożne dodawanie do niej nowych elementów, biorąc pod uwagę spójność całego systemu.

Przykład: Podejście antyprocesowe

Jedną z najlepszych rzeczy, jakie zrobiły metody Agile, jest zwrócenie uwagi na aspekty ludzkie. Manifest Agile daje większą wartość jednostkom i interakcjom w porównaniu z procesami i narzędziami, chociaż może to nie być uczciwe porównanie. Prawie wszystkie metody mówią, że aspekty ludzkie są ważne, a prawdziwa różnica w stosunku do metod Agile polega na tym, że aspekty ludzkie są wbudowaną częścią ich procesów, a nie prostą sugestią. Nie chodzi więc o rywalizację między ludzkimi aspektami i procesami, ale raczej o sposób, w jaki ludzkie aspekty są postrzegane w systemie.

Nie ma wątpliwości, że niektórzy ludzie próbują zastąpić ludzkie aspekty bardziej wyrafinowanymi procesami, ale to tylko nadużycie. Jest też odwrotnie: ludzie próbują zastąpić procesy aspektami ludzkimi, co też nie działa dobrze.

Przykład: To są wszystkie domeny, których potrzebujesz

Myśląc o domenach, należy uważać, aby nie przegapić żadnej z nich. Ale czym one są? Jeśli sprawdzisz podstawowe zasoby, otrzymasz różne odpowiedzi; A jednak żadna z nich nie jest całą prawdą.

® PRINCE2 tematami są dziedziny, ale tylko te dziedziny, które odgrywają kluczową rolę w metodologii. Pozostałe domeny są tylko domniemane.

PMBOK® Guide nie jest metodologią i może ją znacznie lepiej sformułować dzięki dziesięciu obszarom wiedzy. Są to jednak interpretacje wszystkich dziedzin oparte na perspektywie PMBOK® Guide na projekt, a nie neutralnej (co nie znaczy, że koniecznie istnieje neutralna perspektywa). Na przykład aspektom ludzkim nie poświęca się zbyt wiele uwagi w PMBOK® Guide.

Dobrym źródłem informacji o domenach jest ICB. Nie chodzi jednak o domeny, ale o kompetencje, które są wymagane w projekcie. Nie ma relacji jeden do jednego z domenami, ale bardzo pomaga w ich identyfikacji.

W NUPP nie ma listy domen, przede wszystkim dlatego, że jest to metasytem, a nie system, a także dlatego, że kategoryzacja domen zależy od typu projektu i jego środowiska; Na przykład rutynowy projekt budowlany może wymagać innej perspektywy niż kreatywny projekt badawczy.

NUP5 - Nie rób niczego bez wyraźnego celu

Nie powinieneś robić niczego, jeśli nie ma to jasnego celu. Wyobraź sobie dwa równoległe światy, w których wszystko jest takie samo, z wyjątkiem tego, co rozważasz: jak bardzo różniłyby się te światy? Czy różnica jest warta wysiłku, aby to zrobić?

Jeśli nie masz jasnego celu w głowie i robisz coś tylko dlatego, że wszyscy inni to robią lub wszyscy mówią, że to ważne, aby to zrobić, to

- W twoim przypadku może to nie przynieść realnych korzyści, a zatem możesz nic z tego nie mieć; lub
- W twoim przypadku może to nadal przynosić potencjalne korzyści, ale ponieważ nie masz na myśli celu, twój sposób robienia tego może nie pomóc w realizacji korzyści.

Przykład: Portfolio i programy

Jeśli jesteś zaangażowany w wybieranie i inicjowanie projektów, powinieneś upewnić się, że skupiasz się na korzyściach i problemach, które należy rozwiązać, a nie na produkcie, który zrealizuje te rzeczy. Klasycznym przykładem jest producent wind, który otrzymywał skargi dotyczące prędkości swoich wind, a więc prowadził wiele projektów mających na celu zwiększenie prędkości, ale bez pełnego sukcesu. Trwało to do momentu, gdy zdecydowali się skupić na problemie (nuda lub dyskomfort ludzi) zamiast na "naturalnym" rozwiązaniu (szybsze windy). Rezultat był taki, że dodali lustra do wind, co rozwiązało problem w prosty i tani sposób.

Pamiętaj, że zarządzanie projektami polega głównie na robieniu rzeczy dobrze, podczas gdy zarządzanie portfelem polega na robieniu właściwych rzeczy. Nie ma znaczenia, jak dobrze prowadzisz swoje projekty; Nie będzie działać dobrze, jeśli wykonujesz niewłaściwe projekty. Chodzi o to, aby mieć cel.

Przykład: Projekt jako całość

Elastyczność produktu różni się w zależności od projektu. W niektórych projektach rozwoju IT produkt jest całkowicie elastyczny, a jego ostateczna forma zależy od informacji zwrotnej, która będzie generowana przez przyrosty produktu w trakcie trwania projektu, co wymaga podejścia adaptacyjnego (Agile). W praktyce jest to połączenie warstwy portfolio, programu i projektu i wymaga poświęcenia maksymalnej uwagi ostatecznemu celowi. Dobrym pomysłem jest udokumentowanie celu i udostępnienie go; jest to jeden z celów "wizji produktu", wykorzystywanej w niektórych projektach Scrum. Dbłość o wartość biznesową w projektach Agile jest ich sposobem na zapewnienie zgodności z celem.

W innych typach projektów, w których produkt jest względnie stały i istnieją inne mechanizmy zapewniające, że zidentyfikowany produkt spełni cel, możliwe jest, że członkowie zespołu projektowego przeniosą dużą część swojej uwagi z celu na produkt (stąd zasada "skupienia się na produktach" PRINCE2®), ale przynajmniej minimalna uwaga poświęcona celowi jest nadal wymagana, aby upewnić się, że to, co jest budowane, spełni cel, co można osiągnąć poprzez porównanie prognozowanych korzyści z oczekiwanymi korzyściami (stąd zasada "kontynuacji uzasadnienia biznesowego" i motyw "uzasadnienia biznesowego" w PRINCE2®).

When a project is run for a external client, the client would have their own purpose for the project, and your company would have a different purpose. You should understand and use both of these to really succeed.

Przykład: Monitorowanie projektu

Skupienie się na ostatecznym celu jest konieczne, ale może być zbyt abstrakcyjne dla wielu codziennych zastosowań. Dlatego potrzebna jest hierarchia składników celu, aby uczynić go bardziej praktycznym. Po pierwsze, uzasadnienie i korzyści płynące z projektu są definiowane w oparciu o ostateczny cel, a następnie będziesz mieć jawne i niejawne cele dla zmiennych projektu (np. czas, koszt i jakość), aby spełnić uzasadnienie, które z kolei spełni ostateczny cel. Są to cele niższego poziomu, które są przydatne w wielu naszych codziennych zadaniach.

Jeśli chodzi o monitorowanie, niskopoziomowe monitorowanie projektu będzie odbywać się przy użyciu najniższego poziomu zmiennych, ponieważ śledzenie ostatecznego celu może nie być możliwe. W takim przypadku należy nadal pamiętać o celach: jaki jest cel monitorowania?

Normalną i akceptowalną odpowiedzią jest sprawdzenie, czy jesteśmy na dobrej drodze, a jeśli nie, wywołanie określonej reakcji, która sprowadzi nas z powrotem na właściwe tory lub skoryguje cele i sprawdzi, czy nadal może spełnić ostateczny cel. Nasze pomiary powinny zatem być w stanie pomóc w osiągnięciu tego niskopoziomowego celu, a odpowiednie pomiary są prognozami dla zmiennych po zakończeniu; Np. kiedy będziemy mogli zakończyć projekt? Ile pieniędzy potrzebowalibyśmy, aby ukończyć projekt?

Wszystkie inne miary, takie jak dotychczasowe wartości planowane i rzeczywiste, są tylko wartościami pośrednimi, które są potrzebne do obliczenia prognoz, a nie wartościami końcowymi używanymi do celów zarządczych.

Przykład: Dokumenty

Bez względu na to, jakie podejście do rozwoju zastosujesz w projekcie, planowanie jest zawsze konieczne. Ważną kwestią jest poziom szczegółowości w każdym typie planu. Jeśli plan nie będzie wystarczająco szczegółowy, nie będzie on w stanie wnieść wystarczającego wkładu, a realizacja projektu będzie oparta na decyzjach ad hoc, a nie zintegrowanych, holistycznych. Z drugiej strony wiele osób stara się być ostrożnych i dodawać zbyt wiele szczegółów do swojego planu, co sprawia, że jest on zbyt trudny do przygotowania i utrzymania, a także zbyt sztywny dla niepewności projektu. W rezultacie plan staje się nierealistyczny i bezużyteczny.

Najlepszym sposobem na podjęcie decyzji o poziomie szczegółowości jest określenie celu dla każdego elementu planu. Na przykład, jeśli rozważasz dodanie zasobów do planu, powinieneś mieć dla niego cel: jak zamierzasz go wykorzystać? W jaki sposób pomoże to projektowi? Ile wysiłku to będzie wymagało? I czy warto?

Czasem chodzi o podjęcie decyzji, czy chcesz mieć dany element w swoich planach, a czasem o to, w jaki sposób chcesz coś zaplanować lub przygotować. Niezależnie od tego, czy jest to uzasadnienie

biznesowe, karta projektu, czy raport: nadal powinieneś zadać sobie pytanie, dlaczego przygotowujesz ten dokument i jak może on pomóc projektowi. Szukanie "szablonu" jest przeciwieństwem robienia czegoś w oparciu o cel.

Przykład: Raportowanie stanu

W wielu projektach często zdarza się, że raporty o statusie są naprawdę długie. Opierając się na tym NUP5, powinniśmy zadać sobie pytanie, jaki jest cel raportu i jak możemy go osiągnąć, niezależnie od tego, co robi większość innych ludzi.

W wielu przypadkach może to prowadzić do przygotowania bardzo prostych, jednostronicowych raportów, które interesariusze naprawdę przeczytają i zrozumieją, zamiast długich raportów. To jest zwracanie uwagi na cel.

Jeśli jednak przygotujesz jednostronicowe raporty, niektórzy ludzie mogą mieć do Ciebie zastrzeżenia i pomyśleć, że nie masz "właściwego" systemu monitorowania. **W praktyce tworzy to dla Ciebie drugi cel (oprócz pierwszego, którym jest pomoc interesariuszom w zrozumieniu statusu projektu)** i aby go spełnić, możesz po prostu stworzyć drugi rodzaj raportu, który jest bardzo długi. Nie należy jednak mieszać tego z pierwszym raportem, ponieważ te dwa cele nie są takie same.

Przykład: Uzasadnienie biznesowe i karta projektu

Przygotowanie dokumentów, takich jak uzasadnienie biznesowe i karta projektu, jest zwykle nudną, bezowocną, biurokratyczną koniecznością dla większości ludzi, podczas gdy wszystkie te dokumenty mają ważne cele, które mają zastosowanie do większości projektów. Jeśli spróbujesz znaleźć "szablon" i go wypełnić, praca jest po prostu zmarnowana; Podczas gdy zamiast tego możesz sprawdzić rzeczywiste przeznaczenie tych dokumentów, zobaczyć, czy i jak mogą być pomocne w Twoim projekcie, a następnie przygotować dokument w dowolny sposób, aby spełnić te cele: to będzie właściwy dokument.

Zastanawiając się nad sposobem, w jaki możesz przygotować dokumenty, aby spełniały ich cele, możesz nie myśleć o każdym scenariuszu i możesz coś przeoczyć. Aby tego uniknąć, możesz sprawdzić, co sugerują zasoby, takie jak PRINCE2®, PMBOK® Guide, P3.express i DSDM®, a następnie ocenić te sugestie na podstawie celów.

Przykład: Po zakończeniu projektu

Chociaż projekt ma określony cel i możemy go rozpatrywać w całym projekcie, realizacja celu jest oceniana głównie na podstawie prognoz sporządzonych w trakcie projektu. Nie powinniśmy jednak o tym zapominać po zakończeniu projektu. Ważne jest, aby sprawdzić realizację celów po zakończeniu projektu, ponieważ

- możemy zobaczyć, w jaki sposób osiągane są ostateczne cele i wyciągnąć z tego wnioski w przyszłych projektach, oraz
- Zdarza się, że cele osiągamy dopiero wtedy, gdy po zakończeniu projektu wykonamy jakieś dodatkowe zadania, a zrozumienie konieczności tych dodatkowych zadań wymaga monitorowania.

Monitorowanie po zakończeniu projektu jest niezbędnym krokiem w dążeniu do celu. Odpowiedzialność za to spoczywa głównie na systemach zarządzania programami i portfelami, a ponieważ większość firm nie ma takich warstw zarządzania, ten krok jest zwykle zaniedbywany. Dlatego metody takie jak P3.express i DSDM® dodają ten krok do swoich metodologii zarządzania projektami.

Przykład: Prostota

Świat jest złożony i chaotyczny, ale nasze modele są abstrakcyjnymi przybliżeniami, które odzwierciedlają części świata, a zatem mogą być proste. Z drugiej strony proste systemy zwykle sprawdzają się lepiej, ponieważ możemy skupić się na głównej idei.

Wielu z nas stara się uzyskać lepsze wyniki, dodając złożoność do naszych systemów, mając nadzieję, że dorówna ona złożoności świata, mimo że w praktyce utrudnia to pracę z systemem i zwykle blokuje nas przed spełnieniem celu.

Przykład: Dopasowanie

Oprogramowanie do strumieniowego przesyłania muzyki ma zupełnie inny stan niż to, które będzie używane do sprzętu w szpitalu lub w samolocie, gdzie może zależeć życie ludzi, lub od oprogramowania, które będzie używane w satelicie, gdzie ma działać przez wiele lat bez awarii, a wszystko to różni się od budowy willi letniskowej, remizy strażackiej i zakładu przetwórczego.

Mając na uwadze cele, lepiej zrozumiesz, jak dostosować systemy i artefakty do różnych projektów.

NUP6 - Używaj powtarzalnych elementów

Doraźne podejście do projektu pochłania zbyt wiele energii i zasobów oraz zawsze wiąże się z ryzykiem pominięcia niektórych niezbędnych elementów. Najlepszym sposobem na uproszczenie tego, co trzeba zrobić, jest użycie powtarzalnych elementów, a najlepiej pobieranie ich w powtarzalnych cyklach.

Przykład: Listy kontrolne jakości

Checklista to prosty przykład potencjalnie powtarzalnego elementu, który wiele osób wykorzystuje w życiu osobistym i zawodowym. Weźmy na przykład kryteria jakościowe produktu końcowego:

- Po pierwsze, możesz utworzyć listę kontrolną wszystkich kryteriów, która jest formą planowania.
- NUP6 zaleca próbę uogólnienia: czy w projekcie są inne podobne rezultaty? W takim przypadku przygotuj ogólną listę kontrolną jakości dla tej kategorii produktów końcowych i użyj jej dla wszystkich z nich. Jeśli istnieją pewne różnice, zachowaj ogólną listę i dodaj kilka dodatkowych elementów dla poszczególnych produktów końcowych. Teraz masz powtarzalne listy kontrolne.
- Po przygotowaniu ogólnych list kontrolnych dla różnych typów produktów końcowych możesz znaleźć elementy, które powtarzają się wśród nich, co sugeruje dla nich wirtualną kategorię nadrzędną. W takim przypadku, zamiast powtarzać elementy dla wszystkich tych ogólnych list kontrolnych, możesz je wyodrębnić i umieścić na nadrzędnej liście kontrolnej. W końcu prawdopodobnie będziesz mieć jedną ogólną listę kontrolną dla całego projektu. "Definicja ukończenia" Scruma jest przykładem wykorzystania list kontrolnych na poziomie projektu pod kątem jakości (możliwe m.in.). W ten sposób każdy produkt końcowy będzie należał do hierarchii kategorii i powinien spełniać elementy, które pojawiają się na listach kontrolnych wszystkich kategorii w ich łańcuchu.

W ten sposób pozycja na nadrzędnej liście kontrolnej stanie się powtarzalna dla wszystkich produktów końcowych znajdujących się pod nią, co pozwoli zaoszczędzić czas i energię na planowanie i realizację.

Co ważniejsze, gdy zrobisz to dla jednego projektu, możesz dostosować i używać go do wszystkich podobnych projektów w przyszłości, co jest powtarzalną formą planowania dla wielu projektów.

Przykład: Procesy i przepływy pracy

Niektóre produkty końcowe lub cele z nimi powiązane wymagają pewnych kroków, które mogą stać się ustandaryzowane i powtarzalne. Na przykład, jeśli produkty końcowe muszą być zaprojektowane indywidualnie i zatwierdzone, możesz przygotować prosty przepływ pracy, który jasno określi wszystkie kroki, zaangażowane osoby i przybliżony czas trwania, unikając w ten sposób wielu trudności. Należy jednak uważać, aby nie komplikować i nie zwiększać zbytnio przepływów pracy i procesów w dokumentacji, ponieważ będzie to miało negatywne konsekwencje. Wszystkie osoby zaangażowane w projekt powinny postrzegać przepływy pracy i procesy jako coś, co wspiera ich pracę i ułatwia im wszystko, a nie jako biurokratyczną dokumentację, która blokuje ich rzeczywistą pracę.

Projekty zwinne mają powtarzalne elementy w swoim iteracyjnym podejściu do rozwoju, w którym pewien rodzaj działań programistycznych jest powtarzany dla każdej funkcji; np. typowa codzienna rutyna w XP (eXtreme Programming): sparuj, wybierz element, zaprojektuj go na tablicy, zbuduj skrypty testowe i kod, zintegruj kod itp.

Oprócz powtarzalnych przepływów pracy, które można wykorzystać do działań technicznych, można również mieć powtarzalne elementy dla działań związanych z zarządzaniem projektem. Przykładami tej koncepcji są procesy opisane w PMBOK® Guide, PRINCE2® i DSDM®, działania w P3.express oraz zdarzenia w Scrumie.

Przykład: Cykle

Pomocne jest posiadanie powtarzalnych elementów do zarządzania projektem. Można to jeszcze bardziej ułatwić, umieszczając je w powtarzalnych cyklach. Cykle te znacznie upraszczają codzienną pracę osób zaangażowanych w zarządzanie i kierowanie projektem. Cykle grup procesów w PMBOK® Guide używane w projekcie z wieloma fazami, etapami w PRINCE2®, cyklami dziennymi, tygodniowymi i miesięcznymi w P3.express, iteracjami i timeboxami w DSDM® oraz sprintami w Scrumie są przykładami tej koncepcji.

Krótsze cykle są łatwiejsze do zrozumienia i wykorzystania niż dłuższe, np. Sprints w Scrumie w przeciwieństwie do faz według PMBOK® Guide. Jednak cykle, które są zbyt krótkie, mogą nie wystarczyć do obsługi niektórych typów projektów, a rozwiązaniem może być użycie wielu cykli, takich jak użycie przez DSDM® krótkich cykli czasowych wraz z dłuższymi cyklami iteracji lub użycie cykli dziennych, tygodniowych i miesięcznych przez P3.express.

Przykład: Metody

Wykorzystanie metodologii lub frameworka do prowadzenia projektu to kolejne wykorzystanie powtarzalnych elementów. Może to być istniejący system, taki jak PRINCE2®, P3.express, DSDM® lub Scrum, lub taki, który sam dostosowałeś lub zbudowałeś. Jednak zwykle lepiej jest zacząć od jednej z istniejących metod i dostosować ją do swoich potrzeb, niż budować ją od zera.

Każdy powtarzalny element jest abstrakcyjny i wymaga dostosowania, aby pasować do świata rzeczywistego. Istnieje jednak spektrum abstrakcji i potrzeby dostosowania: małe, stosunkowo konkretne listy kontrolne jakości znajdują się na jednym końcu spektrum z najmniejszą ilością abstrakcji i potrzebą dostosowania, podczas gdy metodologie znajdują się na drugim końcu, z największą potrzebą dostosowania. Zawsze należy pamiętać o potrzebie dostosowania, w przeciwnym razie powtarzalny element nie będzie odpowiednio odpowiadał Twoim potrzebom.