

Ghidul S/P/R/I/N/T/E/N Projects

O abordare minimalista, spartana, a practicilor esentiale de lucru in proiecte



Licenta Creative Commons, Atribuire 4.0 Internațional (CC BY 4.0)

Autor: Marian Stirbescu

Revizuit de: Roxana Grigoras, Mihai Constantinescu

Ultima versiune: 0.9_R

Ultima actualizare: 04.05.2019

Cuprins

Ghidul SPRINTEN Projects.....	3
Introducere	3
Ce este Ghidul SPRINTEN Projects?	3
Explicatia acronimului (din limba engleza)	3
Pentru cine?	3
Cand folosim SPRINTEN Projects?.....	4
Ce NU este Ghidul SPRINTEN Projects?	4
Despre proiecte, livrarea de valoare.....	4
Roluri si responsabilitati in proiectele SPRINTEN.....	5
Evenimentele in proiectele SPRINTEN	6
Faze, subfaze si activitati cheie in proiectele SPRINTEN	6
Faza 1 - Definire	7
Faza 2 – Planificare	8
Faza 3 – Executie.....	9
Faza 4 – Incheiere	10
Anexa 1 - Lista de sabloane in proiectele SPRINTEN.....	11
SP-BP: Brief-ul Proiectului.....	11
SP-LCS: Lista de cerinte si specificatii.....	11
SP-DS: Descrierea solutiei	12
SP-PA: Planul de activitati	12
SP-LR: Lista de riscuri	12
SP-LP: Lista de probleme.....	12
SP-RSP: Raport status proiect	13
SP-FT: Formular de testare	13
SP-LCS: Lista cererilor de schimbare	13
SP-FA: Formular de acceptanta.....	14
SP-LLI: Lista lectiilor invatate	14
SP-KOM: Sedinta de start (Kick-Off Meeting)	15
Anexa 2 – Motivatia autorului	16
Ingredientul cheie - Simplitatea.....	16
Anexa 3 - Licentiere Creative Commons atribuire 4.0	17

Ghidul SPRINTEN Projects

Introducere

Ce este Ghidul SPRINTEN Projects?

SPRINTEN Projects este o metoda simpla si practica de lucru in proiecte.

Ghidul SPRINTEN Projects este un exemplu succint de definire, planificare si gestionare a proiectelor de complexitate redusa si include:

- Definirea fazelor si a activitatilor cheie
- Definirea rolurilor
- Sabloane de documente de proiect si de evenimente

Metoda SPRINTEN Projects se adreseaza celor care deruleaza proiecte, in care activitatile pentru realizarea de livrabile sunt derulate mai degraba secvential decat iterativ, desi metoda nu exclude aceasta varianta in situatii specifice.

Explicatia acronimului (din limba engleza)

S/P/R/I/N/T/E/N Projects – Valorile noastre

- **S**implicity/ **S**olution oriented (Abordare simpla, /orientata catre solutie)
- **P**lanned to minimal (Planificare la minim)
- **R**isk Tolerant Initiative (Pentru initiative tolerante la risc)
- **I**n line with existing capabilities (Aliniata la capacitatile existente) / Important
- **N**eeds come first
- **T**eam Centric and **T**imely delivery (Centrare pe echipa si pe livrarea la timp)
- **E**ssential practices kit (Limitat la setul de practici esentiale de lucru in proiecte)
- **N**o-Nonsense (Fara nonsens)

Pentru cine?

Audienta SPRINTEN Projects include:

- Manageri de proiect si participanti in proiecte care gasesc confort in simplitatea abordarii
- Factori de decizie care cauta sa implementeze o metoda comuna de organizare si urmarire consistenta a proiectelor la nivelul intregii oganizatii (divizie, serviciu, departament)
- Manageri care au responsabilitati combinate, atat operationale cat si de coordonare de proiecte
- Manageri si coordonatori care doresc sa faca o tranzitie usoara de la activitatile operationale la organizarea pe proiecte
- Consultanti si free-lancers
- Debutanti in derularea de proiecte (membri ai echipei de proiect sau coordonatori de proiecte)
- Persoane care deruleaza proiecte individuale

Cand folosim SPRINTEN Projects?

Pentru proiectele pe care le putem numi cu "toleranta mare la risc" sau cu rezistenta mare la riscuri.

In practica, in masura in care riscurile asociate cu realizarea proiectului depasesc un anumit nivel, managementul decide pur si simplu sa renunte la initiativa.

In felul acesta, proiectele care primesc „unda verde” sunt undeva intr-o zona sigura; organizatia si le „permite” fara a face eforturi speciale in ceea ce priveste obtinerea de bugete, angajarea unui numar mare de resurse, angrenarea celor existente pe perioade foarte lungi sau asumarea unei retete riscante. Din punct de vedere numeric, proiectele cu rezistenta mare la risc reprezinta, probabil, categoria cea mai mare.

Criterii de incadrare. Consideram ca SPRINTEN Projects este potrivit pentru proiecte care se incadreaza in urmatoarele criterii:

- numarul de participanti nu depaseste cateva zeci
- durata totala a proiectului este de la cateva zile pana la cateva luni
- bugetul este in plaja de la mii la zeci de mii de euro / dolari (desi uneori este posibila depasirea acestui prag fara probleme, in conditiile unei complexitati rezonabile)

Ce NU este Ghidul SPRINTEN Projects?

- NU este si nu intentioneaza sa fie un corp complet de cunostinte sau un "framework" de project management. Pentru asta iti recomandam cu incredere sa parcurgi Project Management Body of Knowledge de la PMI, APM Body of Knowledge de la Association of Project Management sau Prince 2.
- Nu este despre cum sa te certificai ca manager de proiect profesionist. Desi deruland proiecte utilizand metoda SPRINTEN Projects vei castiga o buna experienta in rolul de manager de proiect, te invitam sa consideri asta doar ca un prim pas in cariera de manager de proiect si sa urmezi ulterior un traseu de studiu si certificare dupa unul din standardele mentionate mai sus.

Despre proiecte, livrarea de valoare

Obiectivul principal pentru care organizatiile si indivizii pornesc initiative este acela de a livra la final acel „ceva” de valoare, un produs, un serviciu, un rezultat, o solutie, obtinerea unui beneficiu, etc. In esenta, proiectele sunt initiate pentru a rezolva o problema sau pentru a fructifica o oportunitate.

In felul acesta valoarea obtinuta poate fi inteleasa si creata utilizand "Business Value Model".

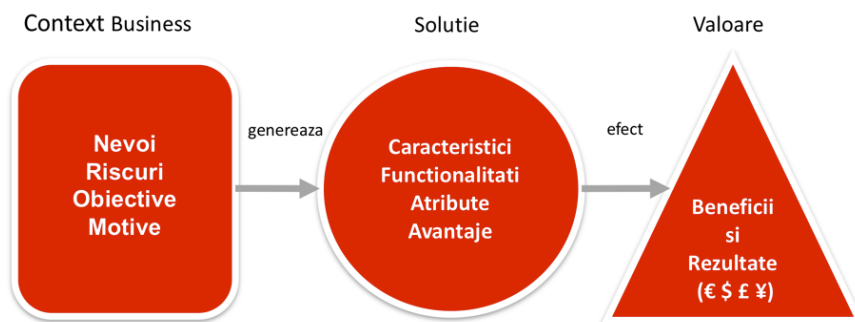


Figura 1: Business Value Model – Credit Marian Stirbescu, 2006

Scenarii de realizare a proiectelor

- Proiectul este initiat in cadrul organizatiei si este derulat fara ajutor sau cu ajutor minimal din afara organizatiei
- Proiectul este derulat in scenariul furnizor si organizatie client

Roluri si responsabilitati in proiectele SPRINTEN

In organizarea proiectelor SPRINTEN exista patru roluri cheie: Clientul, Sponsorul, Membrii in echipa de proiect, Managerul de proiect.

Clientul

- Formuleaza motivele pentru care merita realizata initiativa
- Colaboreaza cu echipa de proiect pentru definirea livrabilelor, a cerintelor si a specificatiilor
- Exprima deschis asteptarile
- Participa activ la activitatile alocate din planul de proiect
- Verifica calitatea livrabilelor realizate
- Oferă acceptul final

Sponsorul

- Initiaza si incheie oficial proiectul
- Asigura resursele necesare proiectului, este reprezentantul proiectului in relatie cu organizatia
- Colaboreaza cu PM-ul pentru definirea livrabilelor, definirea planului si acceptarea livrabilelor
- Sustine proiectul prin decizii si actiuni concrete, armonizeaza interesele la nivel inalt
- Promoveaza proiectul in interiorul organizatiei (marketing)

Membrii in echipa de proiect

- Contribuie la definirea clara a livrabilelor
- Formuleaza solutii pentru realizarea acestora

- Verifica rezultatele muncii
- Executa munca necesara realizarii proiectului
- Contribuie activ la crearea planului

Managerul de proiect

- Responsabil pentru realizarea proiectului
- Defineste impreuna cu sponsorul si clientul obiectivul si livrabilele proiectului
- Asigura organizarea si desfasurarea tuturor activitatilor proiectului
- Monitorizeaza si raporteaza progresul
- Obtine acordul asupra livrabilelor
- Conduce si faciliteaza activitatile echipei de proiect, ofera suport membrilor

Cei care decid sa utilizeze aceasta metoda, in functie de nevoile organizatiei si de natura proiectului, au libertatea totala de a:

- Redenumi rolurile pentru a le face relevante pentru proiect
- Aadauga roluri noi sau de a redefini responsabilitatile fiecarui rol
- Combina rolurile intre ele

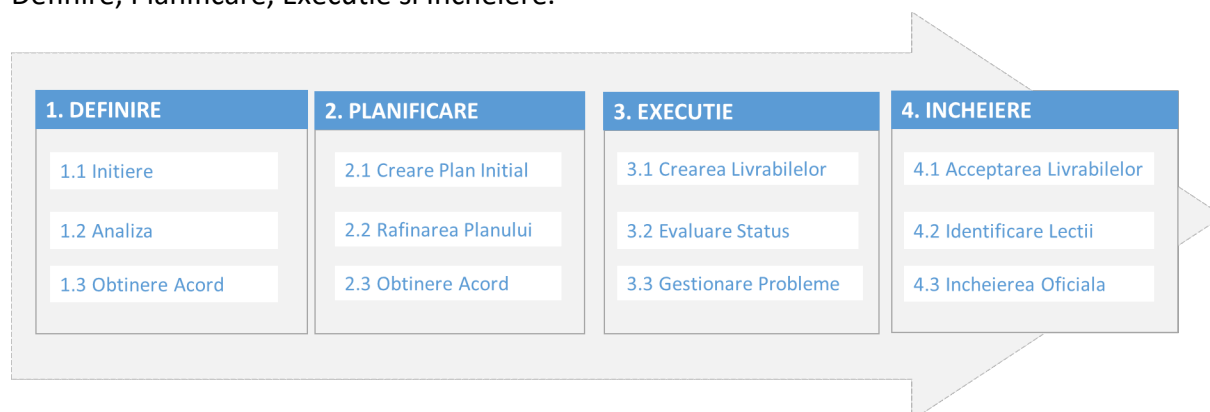
Evenimentele in proiectele SPRINTEN

Evenimentele sunt o serie de activitati cheie care se desfasoara dupa un format prestabilit pentru maximizarea rezultatelor si pentru cresterea implicarii participantilor. Lipsa sau executia superficiala a acestora va afecta negativ sansele de reusita a proiectului.

- Evenimentul / sedinta de lansare a proiectului - Kick-Off Meeting
- Intalniri si discutii pentru: analiza cerintelor, formulare de solutii, identificare activitati si realizare de estimate, testare, prezentare status, decizii de schimbare
- Analiza retrospectiva

Faze, subfaze si activitati cheie in proiectele SPRINTEN

In SPRINTEN Projects consideram ca un proiect poate fi organizat secvential, in patru faze: Definire, Planificare, Executie si Incheiere.



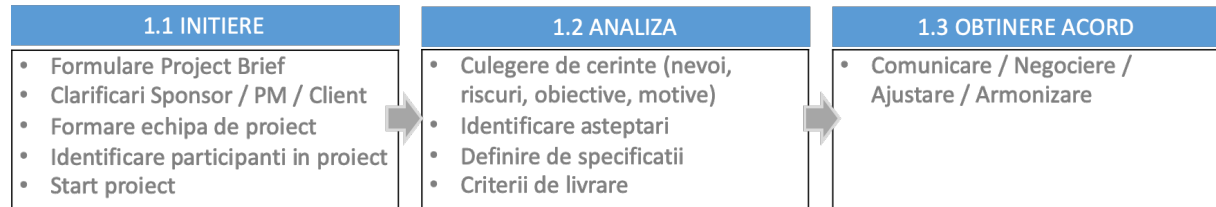
Cei care realizeaza proiecte utilizand aceasta metoda, in functie de nevoile organizatiei si de natura proiectului au libertatea totala de a:

- Redenumi fazele si activitatile cheie
- Aadauga noi faze, subfaze, noi activitati cheie sau noi activitati de detaliu
- Elimina activitati cheie sau activitati de detaliu

Faza 1 - Definitie

Faza de definitie implica: Initierea proiectului, Analiza livrabilelor, Obținerea acordului asupra definiției livrabilelor, a cerințelor și specificațiilor.

Secvența



Structura fazei

Subfaze	Activitati	Documente / Evenimente
1.1 INITIERE		Brieful proiectului
	Formulare Brief Proiect	
	Clarificari Sponsor / PM / Client (ce, de ce, abordare preferata)	
	Formare echipa de proiect	
	Identificare participantii in proiect	
	Start proiect	Sedinta de start (Kick-off meeting)
1.2 ANALIZA		Lista cu cerinte si specificatii
	Culegere de cerinte (nevoi, riscuri, obiective, motive)	Discutii pentru analiza cerintelor
	Identificare asteptari	
	Definire de specificatii	
	Criterii de livrare (cum stim ca am livrat ceea ce trebuie)	
1.3 OBTINERE ACORD		Periodic, cand este necesar
	Comunicare / Negociere / Ajustare / Armonizare	

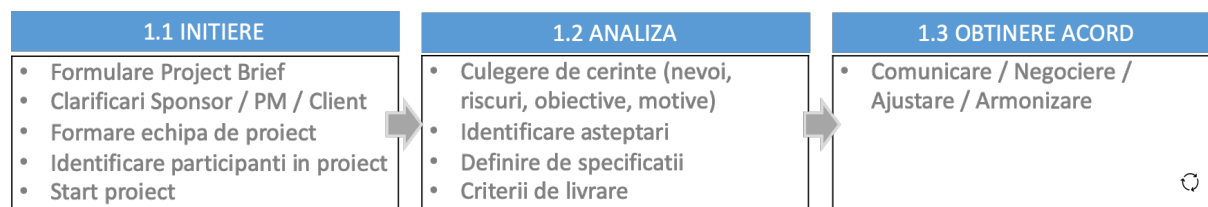
Urmatoarea faza: Planificare



Faza 2 – Planificare

Faza de planificare implica: Crearea planului initial, Rafinarea planului, Obtinerea acordului

Secventa fazei



Structura fazei de planificare

Subfaze	Activitati	Documente / Evenimente
2.1 CREAREA PLANULUI INITIAL		
	Formularea unei solutii	📄 Descrierea solutiei – versiunea initiala
	Definirea listei de activitati si a secventei acestora	
	Alocarea responsabilitatilor (executare, informare, consultare / suport)	
	Estimari de durate si cost	<ul style="list-style-type: none"> 🗣️ Discutii pentru formulare solutii, identificare activitati, realizare estimate 📄 Planul de activitati - versiunea initiala (v1)
	Identificare riscuri	<ul style="list-style-type: none"> 🗣️ Intalniri pentru identificare riscuri 📄 Lista de riscuri
2.2 RAFINAREA PLANULUI		
	Estimarea rezervelor de timp, cost si resurse	📄 Discutii pentru estimarea rezervelor
	Rafinarea solutiei prin iteratii succesive pe zone specifice (comunicare, achizitii, etc)	<ul style="list-style-type: none"> 🗣️ Descrierea solutiei – versiunea rafinata 📄 Planul de activitati - versiunea rafinata (v2, v3...)
2.3 OBTINERE ACORD		
	Comunicare / Negociere / Ajustare / Armonizare	Periodic, cand este necesar

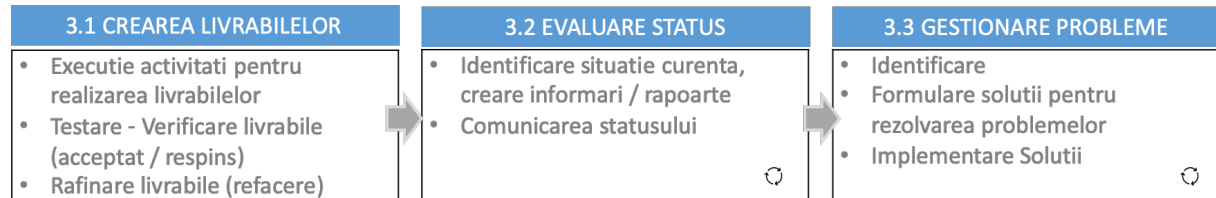
Urmatoarea faza: Executie



Faza 3 – Executie

Faza de executie implica: Realizarea livrabilelor, Testarea, Evaluarea statusului proiectului, Gestionarea problemelor si Gestionarea schimbarilor

Secventa



Structura fazei de executie

Subfaze	Activitati	Documente / Evenimente
3.1 REALIZARE LIVRABILE		
	Executie activitati pentru realizarea livrabilelor	
	Testare livrabile (acceptat / respins)	👥 Activitati de testare
	Rafinare livrabile (refacere)	
3.2 EVALUARE STATUS PROIECT		
	Identificare situatie curenta, creare informari / rapoarte	📄 Raport status proiect
	Comunicarea statusului	👥 Intalniri pentru prezentare status
3.3 GESTIONARE PROBLEME		
	Identificare	📄 Lista de probleme
	Formulare solutii pentru rezolvarea problemelor	
	Implementare	👥 Intalniri pentru formulare de solutii
3.4 GESTIONARE SCHIMBARI (PROPUNERI + DECIZII)		
	Formulare propuneri	
	Aprobare / respingere	
	Replanificare	👥 Intalniri pentru decizii de schimbare

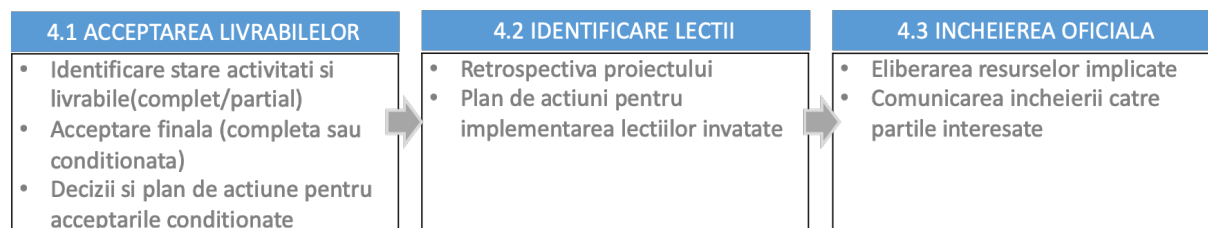
Urmatoarea faza: Incheiere






Faza 4 – Incheiere

Faza de incheiere implica: Acceptare formala a livrabilelor, Identificare lectii invatate (O), Incheierea oficiala

Secventa



Structura fazei de Incheiere

Subfaze	Activitati	Documente / Evenimente
4.1 ACCEPTARE FORMALA A LIVRABILELOR		
	Identificare stare activitati si livrabile(finalizate complet, partial, nerealizate)	
	Acceptare finala (completa sau conditionata)	 Formular de acceptanta
	Decizii si plan de actiune pentru acceptarile conditionate	
4.2 IDENTIFICARE LECTII INVATATE		
	Analiza retrospectiva a proiectului	 Analiza retrospectiva
	Plan de actiuni pentru implementarea pe viitor a lectiilor invatate	 Plan de actiuni
4.3 INCHEIEREA OFICIALA		
	Eliberarea resurselor implicate	
	Comunicarea incheierii catre partile interesate	

Urmatoarea faza: N/A



Anexa 1 - Lista de sabloane in proiectele SPRINTEN

SP-BP: Brief-ul Proiectului

- Numele proiectului
- Viziunea proiectului – o scurta descriere a initiativei in termeni de:
 - Ce se doreste sa se obtina – Rezultatul final, livrabile, livrabile intermediare
 - Cum se obtine – abordarea (pe scurt), strategia aleasa
 - Motivul/De ce? – oportunitatea pentru business sau problema de rezolvat
- Beneficii tangibile asteptate (cifre) si beneficii intangibile (descrise prin relevanta)

Elemente optionale (varianta extinsa)

- Descrierea contextului (nevoi, riscuri, obiectivele afacerii, motive)
- Solutia sugerata
- Momente cheie anticipate
- Resurse implicate
- Alti oameni/parti care sa fie implicati/e ca membrii in echipa, furnizori, colegi, decidenti, departamente

SP-LCS: Lista de cerinte si specificatii

Documentul “Lista de cerinte si specificatii” ofera pentru livrabile nivelul de detaliu necesar realizarii acestora.

Livrabil: _____

Cerinta/Specificatie	Descriere	Prioritate: Necesar(A), Optional (B)	Solicitant	Motivul solicitarii

Cerinta: o caracteristica, functionalitate, atribut al livrabilului, reguli sau constrangeri care sa fie construite sau obtinute pe durata proiectului

Specificatie: un set de informatii suplimentare legate de o cerinta care faciliteaza executia muncii necesare pentru a finaliza realizarea livrabilului.

Elemente optionale (varianta extinsa): Alte informatii utile, cum ar fi:

- Constrangeri
- Ipoteze de lucru
- Excluderi
- Relationarea cu alte cerinte
- Solutii sau abordari sugerate legate de viitoarea implementare
- Riscuri posibile

SP-DS: Descrierea solutiei

- Descrierea de nivel inalt a solutiei
- Abordarea implementarii solutiei
- Scheme/planuri/aspecte tehnice/arhitectura detaliata a solutiei
- Lista activitatilor necesare pentru construirea si implementarea solutiei
- Cum sunt adresate de catre solutie riscurile si constrangerile?

SP-PA: Planul de activitati

Activitate (Ce facem)	Descriere (Cum)	Responsabil (Cine)	Durata (Cand)

Elemente optionale (varianta extinsa):

- Solutii alternative
- Verificari ale calitatii
- Activitati legate de comunicare
- Matricea responsabilitatilor

SP-LR: Lista de riscuri

Risc	Raspuns	Responsabil

SP-LP: Lista de probleme

Este folosita pentru a urmari problemele (impedimentele) aparute pe durata desfasurarii proiectului.

Problema	Descriere	Solutie	Responsabil	Status
...				
...				

Exemple status: Deschisa, Inchisa, In derulare, Amanata, etc.

Elemente optionale (varianta extinsa):

- O lista mai rafinata de statusuri

- Persoana care a raportat problema
- Planuri de actiune pentru implementarea unei solutii specifice

SP-RSP: Raport status proiect

- Lista activitatilor finalizate cu succes de la ultimul raport de status

Activitate	Responsabil	Observatii/Comentarii

- Lista activitatilor intarziate

Activitate	Responsabil	Observatii/Comentarii	Solutie propusa pentru remedierea situatiei

- Lista activitatilor urmatoare

Activitate	Responsabil	Observatii/Comentarii

- Lista de probleme deschise (vezi SP-LP)

SP-FT: Formular de testare

Caracteristica	Scenariu de testare (cum?)	Responsabil	Rezultat test (Trecut / Picat)	Observatii

SP-LCS: Lista cererilor de schimbare

Descrierea schimbarii	Motivatia (de ce este necesara?)	Impact asupra proiectului	Status (Aprobat, Amanat, Respins)

Optional

- Nume solicitant
- Justificarea financiara
- Solutia propusa/Remedierea situatiei
- Justificarea pentru amanare sau respingere
- Lista persoanelor care inainteaza cererea
- Lista persoanelor care aproba cererea

SP-FA: Formular de acceptanta

Formularul de acceptanta include:

- Lista livrabilelor si gradul in care acestea sunt acceptate
- Lista aprobatorilor
- Semnaturile
- Data documentului
- Alte informatii optionale

Formular de acceptanta pentru Proiectul (Nume Proiect) _____		
Livrabil	Acceptat (Da/Nu/ Conditionat)	Observatii/Note
Lista aprobatorilor/semnaturi		
Data:		

Optional: Informatii detaliate despre termenii si conditiile care s-ar putea aplica pentru acceptarea conditionata a livrabilelor

SP-LLI: Lista lectiilor invatate

- Ce a mers bine (legat de situatie/activitate/faza)
- Ce nu a mers atat de bine (legat de situatie/activitate/faza)
- Ce am putea sa facem diferit in proiectele viitoare

Optional

- Activitati de comunicare a informatiilor legate de lectiile invatate

SP-KOM: Sedinta de start (Kick-Off Meeting)

- Lista cu participanti
- Elementele cheie din brief-ul proiectului
- Viziunea proiectului / obiective / livrabile
- Motivatia in contextul de business - (nevoi, riscuri, obiectivele afacerii, motive)
- Abordarea sugerata pentru derularea proiectului
- Planul initial (vedere de ansamblu)
- Momente cheie anticipate (Milestones)
- Resurse implicate
- Lista cu alti participanti care este necesar sa fie implicati ca membrii in echipa, furnizori, colegi, decidenti, departamente, etc.

Anexa 2 – Motivatia autorului

O alta metoda? De ce?

De-a lungul anilor, atat ca practician in managementul proiectelor, cat si ca trainer de management de proiect, am observat ca oamenii au nevoie de retete simple cu care sa dea viata initiativelor rapid si in siguranta, de multe ori chiar fara sa fie nevoiti sa depuna un efort de invatare specific.

Inercarea de a face “scale down” pentru unul din framework-urile cunoscute, in experienta noastra, a produs rezultate acceptabile uneori si totusi nesatisfacatoare, facand de multe ori imposibila adresarea proiectelor sau initiativelor de complexitate redusa prin metode clasice, ample chiar daca acestea au fost ulterior trecute printr-un efort de simplificare. Cand cei implicati in proiecte sunt nevoiti sa faca apel la practici de management de proiect cu complexitate mare, chiar si pentru cele mai simple initiative se obtine efectul contrar: Participantii pur si simplu renunta in a mai practica managementul de proiect. Proiectele sunt mai degraba “asumate” decat planificate, iar restul activitatilor foarte des „mimeaza” ideea de project management.

Ingredientul cheie - Simplitatea

„Secretul” abordarii SPRINTEN Projects este o abordare minimalista, mai ales pentru urmatoarele arii de lucru:

- Managementul riscului
- Comunicarea
- Calitatea
- Managementul partilor implicate (stakeholder management)

Pot fi toate proiectele abordate printr-o metoda simpla?

Desigur, atata timp cat nu se atinge un anumit nivel de complexitate al livrabilelor si implicit un anumit nivel de risc.

De la acel nivel, devine necesara o abordare diferita, mult mai complexa care NU poate fi sustinuta doar prin metoda “SPRINTEN Projects”.

Nivelul de „control” in organizatie si complexitatea proiectelor

Desi intuitia ne spune ca angajatii vor putea adapta nivelul de control in cadrul proiectelor in functie de miza acestora pentru organizatie, in realitate, echipele de proiect sunt „fortate” sa aplice acelasi nivel de complexitate si sofisticare, cu efecte in:

- Costuri suplimentare
- Demotivare si lipsa de implicare din partea angajatilor
- Livrari tarzii din cauza unei planificari extrem de sofisticate

Noi credem ca, daca nu poti scadea nivelul de control pe care organizatia il imprima dezvoltarii proiectelor, macar merita sa reduci la minim nivelul de complexitate al organizarii proiectului.

Anexa 3 - Licențiere Creative Commons atribuire 4.0

Ghidul SPRINTEN Projects este oferit în mod gratuit de către Marian Stirbescu sub licența Creative Commons, Atribuire 4.0 Internațional (CC BY 4.0)



În termenii acestei licențe sunteți liberi să:

- **Distribuiți:** Copiați și redistribuiți materialul în orice mediu și în orice format
- **Adaptați:** Remixați, transformați și construiți lucrări derivate în baza acestui material, pentru orice scop, inclusiv comercial.

Licențiatorul nu poate revoca aceste drepturi atât timp cât respectați termenii licenței.

Sub următorii termeni:

- **Atribuirea:** Trebuie să oferiți recunoaștere (credit) autorului, să oferiți un link către textul licenței, și să indicați schimbările făcute. Puteți să faceți asta prin orice modalitate rezonabilă, dar nu prin una care sugerează că partea care oferă licența te susține pe tine sau utilizarea de către tine a respectivului material.
- **Fără alte restricții** – Nu vei impune alte condiții juridice sau tehnologice care să restricționeze din punct de vedere legal alți utilizatori de a face orice le permite licența

Pentru detaliile licenței în limba română vizitați:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ro>