



ĐỀ CƯƠNG BÀI GIẢNG

BÀI 7. KẾT THÚC DỰ ÁN

Nội dung bài học trước khi lên lớp (trang 2 đến 12)

- Sơ kết và cải tiến Sprint

Nội dung bài học thực hiện lên lớp (Trang 12 đến hết):

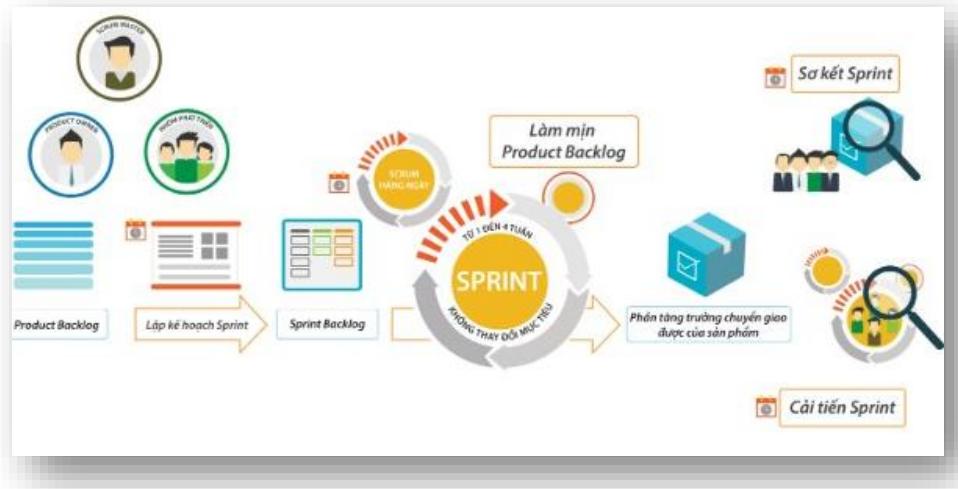
- Đóng một dự án

Nội dung bài học sau khi lên lớp: Phiếu bài tập bài 1 đến bài 5

NỘI DUNG BÀI HỌC

1. Sơ kết và cải tiến Sprint	2
1.1. <i>Sơ kết Sprint</i>	2
1.2. <i>Cải tiến Sprint</i>	6
2. Đóng một dự án.....	12
2.1. Giới thiệu tổng quan về kết thúc dự án	12
2.2. Tại sao việc kết thúc dự án lại quan trọng?.....	14
2.3. Một số thiệt hại có thể xảy ra nếu không thực hiện đúng kết thúc dự án	14
2.4. Thời điểm đúng để kết thúc dự án.....	17
2.5. Gợi ý cách để đóng dự án.....	17
2.6. Bài học kinh nghiệm	18

1. Sơ kết và cải tiến Sprint



Hình 7.1: Sơ đồ các sự kiện trong Sprint

1.1. Sơ kết Sprint

Sơ kết sprint (Sprint Review): Là sự kiện diễn ra ở cuối Sprint nhằm thanh tra và thích nghi sản phẩm đang được xây dựng. Sự kiện này bao gồm 2 hoạt động chính đó là dùng thử sản phẩm và thảo luận về tình hình của sản phẩm, hướng đi tiếp theo và những điều chỉnh đối với sản phẩm nếu cần thiết.



Hình 7.2: Sự kiện Sprint Review nhằm tiếp nhận phản hồi từ khách hàng và thúc đẩy sự cộng tác

Nói cách khác, Sprint Review là dịp để Scrum Team cùng các bên liên quan (Stakeholders) xem xét và cập nhật thông tin sản phẩm. Thông thường, thành phần khách mời tham dự buổi sơ kết Sprint được quyết định bởi Product Owner (PO).



Đừng lầm tưởng Sprint Review là một buổi demo sản phẩm, mà thực chất demo chỉ là một phần trong buổi Sprint Review. Hoạt động chính của Sprint Review là đánh giá kết quả sản phẩm chuyển giao trong Sprint; thu thập phản hồi và điều chỉnh những vấn đề tồn đọng (nếu có).

• Thành phần tham dự

- Bắt buộc: Nhóm phát triển dự án (Development Team), Scrum Master, PO.
- Không bắt buộc: Khách hàng và các bên liên quan.

Tuy rằng khách hàng không nhất thiết tham gia buổi sơ kết Sprint, nhưng sự hiện diện của khách hàng sẽ giúp Scrum team nhận được thêm nhiều feedback để có sự điều chỉnh thích ứng cho sản phẩm. Sự cộng tác giữa Scrum team và khách hàng/các bên liên quan càng hiệu quả thì quá trình phát triển sản phẩm càng tối ưu.

• Thời lượng

Đối với Sprint có độ dài 1 tháng, thời lượng tối đa của sự kiện Sprint Review là 4 giờ. Tương ứng, với Sprint tuần, thời lượng của buổi Sprint Review là 1 giờ.

Bảng 7.1: Thời lượng Sprint Review

Thời lượng Sprint	Thời lượng Sprint Review tối đa
1 tuần	1 tiếng
2 tuần	2 tiếng
3 tuần	3 tiếng
4 tuần	4 tiếng

• Diễn biến của một buổi Sprint Review

- Đánh giá mục tiêu Sprint: PO cập nhật tình trạng của các hạng mục công việc đã lựa chọn Sprint (Product Backlog); đánh giá công việc đã hoàn thành chưa, mức độ hoàn thành như thế nào.

- Chia sẻ về Sprint đã hoàn thành: theo Scrum Guide, tất cả cần minh bạch. Vì thế, Nhóm phát triển dự án có thể thăng thắn trình bày về quá trình triển khai công việc, những thách thức đã gặp phải và phương hướng giải quyết.

- Trải nghiệm sản phẩm: nhóm phát triển demo, giới thiệu tính năng, phần tăng trưởng của sản phẩm vừa mới hoàn thành. Sau đó, toàn bộ người tham gia buổi họp sẽ trực tiếp trải nghiệm những tính năng này.

- Thảo luận và đóng góp ý kiến: tất cả các thành viên cùng thảo luận và đóng góp ý kiến cho sản phẩm. PO và Nhóm phát triển sẽ tiếp nhận, trả lời những câu hỏi, thu thập góp ý từ người dùng và các bên liên quan.

- Cập nhật Product Backlog: sau khi đã thống nhất về những gì cần thay đổi hoặc điều chỉnh, Scrum team sẽ cập nhật các hạng mục cần làm cho Sprint tiếp theo.



Hình 7.3: Nhóm phát triển giới thiệu về tính năng sản phẩm

Những vấn đề phát sinh thường gặp trong buổi Sprint Review

- Vấn đề 1: Không nhận được phản hồi từ khách hàng và các bên liên quan

Mục đích chính của Sprint Review là thu thập phản hồi, nhưng chắc hẳn sẽ có những trường hợp khách hàng, các bên liên quan không tham gia; hoặc tham gia nhưng không có phản hồi. Lúc này, Scrum Master cần làm tốt vai trò điều phối, chủ động đặt câu hỏi, thúc đẩy các thành viên tham gia đưa ra ý kiến. Bên cạnh đó, cũng cần tìm ra nguyên nhân không nhận được phản hồi từ khách hàng.

Ví dụ: Nhóm phát triển là người Việt trong khi đó, PO và khách hàng là người Nhật khiến ngôn ngữ trở thành vấn đề rào cản. Nhóm phát triển trình bày bằng tiếng



Việt nhung communicator (phiên dịch viên) truyền đạt lại không đủ ý, dẫn đến khách hàng không nắm được đầy đủ thông tin sản phẩm.

→ Có thể cải thiện bằng cách để communicator trực tiếp demo với khách hàng thay vì chỉ đóng vai trò phiên dịch. Với phương án này, communicator đã phải được training kỹ về nghiệp vụ, trình tự demo trước đó.

- Vấn đề 2: Sprint Review bị biến thành dịp khen/chê nhóm

Việc các bên liên quan sử dụng buổi họp sơ kết để phê bình năng suất làm việc của nhóm không phải là chuyện hiếm gặp. Để không bị động trước tình huống này, nhóm cần chỉ định ra một người đóng vai trò điều phối – thường là Scrum Master. Người điều phối sẽ dẫn dắt cuộc họp theo đúng lịch trình, không bị chệch hướng ra các chủ đề ngoài phạm vi thảo luận.

•Vậy làm thế nào để buổi Sprint Review diễn ra hiệu quả?

Dưới đây là một số gợi ý:

- Có một người điều phối, dẫn dắt cuộc họp

- Các quan điểm, góc nhìn về sản phẩm cần được chia sẻ thảng thắn – cho dù đó là quan điểm bất đồng.

- Không trình bày những tính năng chưa “hoàn thành”

- Không trình bày những hạng mục Product Backlog chưa “hoàn thành”.

- Các phản hồi được đưa ra – Product Backlog có thể được đánh giá lại độ ưu tiên

- PO nên sử dụng các kỹ thuật kiểm thử chấp nhận để đánh giá tính năng.

- Đây không là buổi demo sản phẩm. Trong thực tế, việc demo sản phẩm chỉ là một nội dung của buổi Sprint Backlog. Nếu chỉ tập trung vào demo sản phẩm thì sẽ bỏ qua một nội dung quan trọng khác liên quan đến việc thảo luận và cộng tác giữa các thành viên tham gia. Từ đó gây hiểu nhầm và thực hiện sai mục đích thực sự của buổi Sprint Review đó là thanh tra và thích nghi sản phẩm đang được xây dựng.

•Đấu hiệu của một buổi Sprint review không “tích cực”



- Nhóm đảm nhận quá nhiều công việc và không hoàn thành trong một lần lặp (vòng)

- Nhóm đang phải “vật lộn” với nợ kỹ thuật hiện có

- Các tính năng không được phát triển bền vững để đảm bảo các lỗi mới không được đưa vào code.

- Các phương pháp phát triển của nhóm không được điều chỉnh tốt nhất có thể

- Product owner thay đổi các mức ưu tiên trong một lần lặp và nhóm phát triển bị loại khỏi phạm vi

1.2. Cải tiến Sprint

Cải tiến Sprint (Sprint Retrospective- còn gọi là họp cải tiến, họp rút kinh nghiệm) là một trong những sự kiện chính khi áp dụng Scrum, được diễn ra sau buổi Sprint Review, và trước buổi Planning.

Sprint Retrospective là cơ hội để đội phát triển (Development Team) tự nhìn lại chính mình cũng như các sự kiện đã diễn ra trong Sprint và đưa ra được những phương án cải tiến nên thực hiện trong Sprint tiếp theo.

Thực hiện các cải tiến này chính là thể hiện được mặt thanh tra và thích nghi của Scrum Team.

•Mục đích của buổi Cải tiến Sprint là:

Theo Hướng dẫn Scrum, mục đích của buổi Cải tiến Sprint là:

- Kiểm tra xem Sprint vừa qua diễn ra như thế nào liên quan đến con người, các mối quan hệ, quy trình và công cụ;

- Xác định và sắp xếp các hạng mục chính đã diễn ra tốt đẹp và những cải tiến tiềm năng; Và,

- Tạo một kế hoạch để thực hiện các cải tiến đối với cách Nhóm Scrum thực hiện công việc của mình.



Sprint Retrospective tạo cơ hội cho Nhóm Scrum quan sát hành động của họ và học hỏi kinh nghiệm. Do vậy, hầu hết các cuộc cải tiến sprint (Sprint Retrospective) đều phân tích các yếu tố chính:

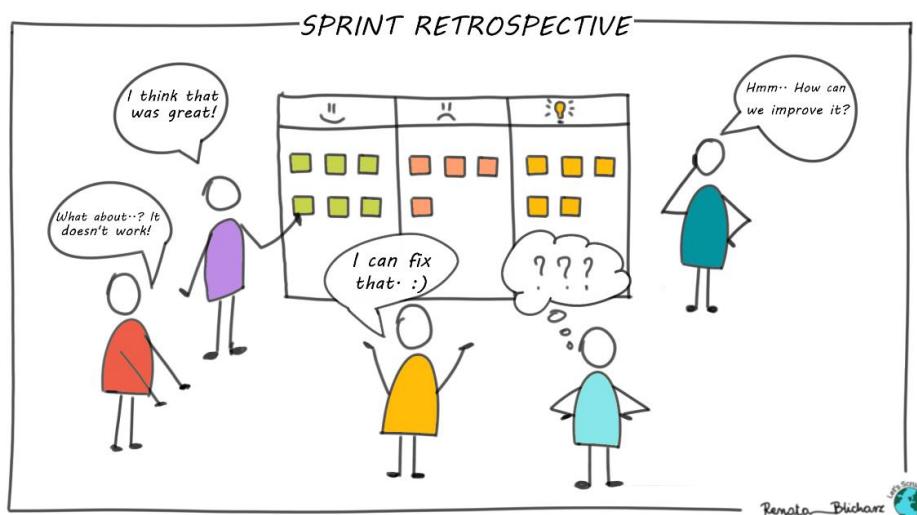
- **Chiến thắng lớn nhất:** Nhóm thảo luận về những điều mọi người đã làm tốt, sau đó cố gắng tìm ra yếu tố chung để tiến về phía trước. Để duy trì động lực, Scrum master hỏi điều gì khiến đồng nghiệp cảm thấy rằng ý kiến đóng góp của họ được đánh giá cao.

- **Thử thách lớn nhất:** Nhóm thảo luận về những cạm bẫy đã cản trở họ trong giai đoạn chạy nước rút hiện tại để kiểm tra chúng trước khi tiến xa hơn. Để xác định gốc rễ của vấn đề, Scrum master hỏi điều gì khiến các thành viên trong nhóm không an tâm hoặc không hài lòng.

- **Giả thuyết:** Nhóm cố gắng xây dựng các biện pháp để đạt được kết quả tốt hơn trong tương lai. Chúng liên quan đến: những rủi ro có thể xảy ra cần lưu ý; khu vực cải tiến; yêu cầu cá nhân/tập thể, v.v.

• Vì sao các team cần có Sprint Retrospective Meeting?

Khi chưa từng làm hoạt động này, chắc bạn sẽ cần những lý do để bắt đầu. Không chỉ thế, rất nhiều team ban đầu thực hiện đều đặn các buổi Retrospective nhưng lâu dần thấy chán và không tiếp tục làm nữa. Đó là lúc cần quay về ý nghĩa và giá trị mà các buổi Retrospective meeting đem lại. Nếu không có cải tiến, bạn sẽ nhận thấy rằng nhóm sẽ tiếp tục gặp phải những lỗi giống nhau.



Hình 7.4: Sprint retrospective



Mục đích chính của Sprint Retrospective là tìm ra lỗi đi cho team trong việc nâng cao chất lượng và sự hiệu quả trong công việc.

Điểm qua những ý nghĩa thiết thực, không thể chối cãi của các buổi họp mà tất cả đội nhóm cùng thực hiện reflection với nhau trong buổi họp Retrospective:

- Tạo ra không gian an toàn cho các thành viên chia sẻ những feedback, quan điểm cá nhân về công việc và hiện trạng của nhóm;
- Tại đây team có cơ hội tuyên dương, khích lệ các cá nhân, cùng nhau tận hưởng những thành quả đã đạt được;
- Team cũng có thể cho ra được 1 danh sách những hành động cần làm, kèm theo owner để giúp Sprint sau hoạt động mượt mà hơn;
- Những sự thay đổi nhỏ, qua từng tuần sẽ tích lũy tạo nên những cải tiến đột phá;
- Những ý kiến với góc nhìn và quan điểm khác nhau đều được đưa ra thảo luận, giúp các thành viên cảm thấy được lắng nghe và tôn trọng.

Làm thế nào để tổ chức Sprint Retrospective?

Dưới đây là những yếu tố cần quan tâm và cách thức phổ biến để tổ chức một buổi Sprint Retrospective:

• Thành phần tham gia vào buổi Sprint Retrospective:

- Đội phát triển, Scrum Master đều là thành phần bắt buộc tham gia Sprint Retrospective.

- Product Owner nên tham gia cùng để đưa ra những góc nhìn cải tiến mới quan hệ cộng tác giữa PO và đội phát triển.

Product Owner hoàn toàn có thể tham gia cùng đội phát triển trong buổi họp Retro với mong muốn hiểu thêm về sự phức tạp trong công việc hoặc các vướng mắc mà đội đang gặp phải. Còn Scrum Master tham gia với vai trò chính là khích lệ, động viên team đưa ra những cải tiến cho quy trình, công cụ, và cả những cải tiến về practices nhằm tăng cường mối quan hệ cộng tác, teamwork của team tự chủ.



Buổi Sprint retrospective không chỉ quan tâm nhìn nhận và cải tiến quy trình, công cụ mà nó còn hướng đến con người và mối quan hệ.

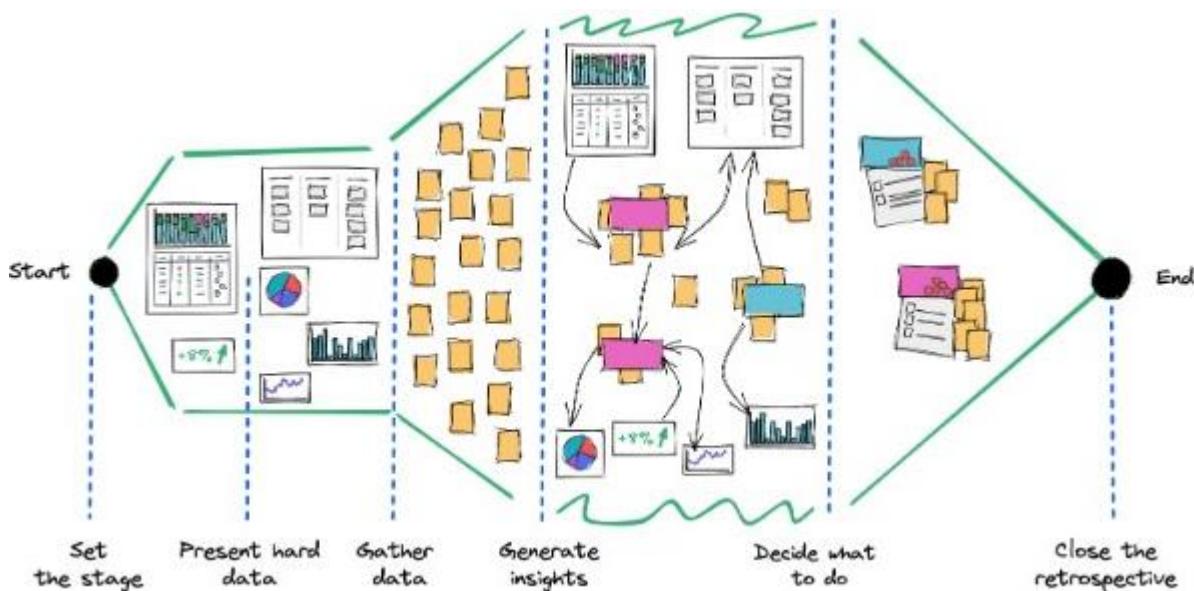
- **Thời lượng của buổi Retrospective:**

Retrospective chỉ nên kéo dài tối đa 3 tiếng đối với Sprint có độ dài 1 tháng. Sprint ngắn hơn thì thời lượng họp Retrospective sẽ ngắn hơn.

Với Sprint 1 tuần thì Retrospective chỉ nên tối đa khoảng 45 phút.

- **Các bước tiến hành Retrospective:**

Một phiên retrospective thường được tiến hành theo 5 bước sau:



Hình 7.5: Sơ đồ các giai đoạn cụ thể của Retrospective

- Bước 1: Setting the stage – thiết lập bối cảnh, trạng thái bắt đầu cho buổi Sprint Retrospective

Đây là một bước rất đơn giản, hiệu quả nhưng lại thường bị bỏ qua trong các buổi Sprint Retrospective. Hoạt động này giúp tất cả mọi người cất lên tiếng nói, gỡ bỏ những đè chừng để giúp mọi người hòa nhập và liên kết với chủ đề tốt hơn. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả buổi họp. Một số kỹ thuật thường được dùng như “Weather Report”, “One-word” check-in...

- Bước 2: Gather Data – Thu thập dữ liệu

Đây là lúc tất cả các thành viên chia sẻ thông tin, ý tưởng, mối quan tâm về công việc của nhóm trong sprint vừa diễn ra.



Một điều lưu ý trong hoạt động này đó là nên tập trung vào số lượng các thông tin thu được, càng nhiều thông tin càng tốt. Mọi ý kiến đóng góp đều được hoan nghênh, và tuyệt đối tránh việc phán xét con người và thái độ. Mọi người lắng nghe với tinh thần tôn trọng những ý kiến và quan điểm khác biệt.

Có rất nhiều các kỹ thuật thường được dùng trong hoạt động này, ví dụ: Glad Sad Mad, Start Stop Continue, Sailboat hay 4Ls,...

Nhìn chung các kỹ thuật này sẽ xoay quanh 3 câu hỏi:

- + Điều gì nhóm đã làm tốt, đang thúc đẩy nhóm?
- + Điều gì nhóm còn chưa làm tốt, có thể cải thiện?
- + Điều gì nhóm nghĩ là tốt và sẽ thử?

Tùy từng ngữ cảnh chúng ta sẽ sử dụng format phù hợp. Ví dụ Glad, Sad, Mad sẽ tập trung vào tâm trạng của các thành viên trong khi Start, Stop, Continue sẽ kích thích hành động.

- Bước 3: Generate Insight – Xác định vấn đề thực sự cần giải quyết

Nếu như ở bước 2 tập trung vào số lượng các ý kiến, thì ở bước 3 nhóm sẽ tập trung vào khai thác sâu từng ý kiến nhằm phát lộ vấn đề thực sự cần giải quyết. Sau khi gộp và loại bỏ các ý kiến trùng nhau, một kỹ thuật phổ biến được dùng là 5-Why để đào sâu vấn đề.

- Bước 4: Decide what to do – Xác định hành động cải tiến

Sau khi những vấn đề được phát lộ, việc tiếp theo nhóm cần làm là chọn ra những hành động cụ thể để tiến hành cải tiến. Những hành động cải tiến nên đảm bảo tiêu chí 5W2H để gia tăng cam kết, trách nhiệm và mục đích cuối cùng là có thể nhanh chóng đi vào thực tế.

- Bước 5: Close retrospective – Kết thúc phiên họp

Nhóm có thể kết thúc buổi họp bằng việc tóm tắt lại những gì đã diễn ra, tổng kết các hành động cần thực hiện. Nhóm hoàn toàn có thể đánh giá nhanh hiệu quả của buổi họp để một lần nữa nhìn nhận lại giá trị của buổi retrospective và biết rằng đang đi



đúng hướng. Một lời cảm ơn đến các thành viên sau buổi họp là một gợi ý tốt để buổi họp kết thúc trong không khí vui vẻ.

• Ý nghĩa của phiên Retrospective

Buổi Sprint Retrospective đóng vai trò quan trọng trong quy trình Scrum. Cụ thể như:

- Tạo động lực cho các thành viên trong nhóm Scrum: Trong một buổi Sprint Retrospective, Scrum Master sẽ phải đảm bảo không khí an toàn và thoải mái cho tất cả các thành viên, tại đây các thành viên trong nhóm được cởi mở nói lên những điều mà mình cảm thấy tốt hay chưa tốt. ScrumMaster lắng nghe các ý kiến và kết hợp với cả nhóm để giúp họ giải quyết vấn đề. Điều này tạo động lực cho các thành viên khi họ luôn được lắng nghe, công nhận và giúp đỡ.

- Giúp mọi người trong nhóm thấu hiểu nhau hơn: Trong mỗi buổi Sprint Retrospective, tất cả thành viên đều sẽ bộc lộ và lắng nghe những ý kiến của mọi người, việc này giúp cho tất cả sẽ hiểu được nhau hơn, biết rằng đồng nghiệp mình đang cần gì hay mình có thể hỗ trợ gì cho mọi người.

- Giải quyết những vấn đề, rủi ro khi mới chớm nở: Do mỗi buổi cải tiến sẽ được diễn ra cách nhau bằng thời gian của một Sprint, điều này giúp cho cả nhóm rà soát lại được tất cả công việc trong sprint và dễ dàng phát hiện những vấn đề ngay từ đầu để cùng giải quyết. Như vậy các buổi Sprint Retrospective sẽ giúp cho công việc luôn được cải tiến và tỉ lệ thành công của dự án cao hơn.

Ngoài ra, việc các doanh nghiệp duy trì các buổi Sprint Retrospective góp phần gia tăng hạnh phúc khi làm việc của mỗi thành viên và nhóm, từ đó xây dựng văn hóa học hỏi và phát triển cho cả tổ chức.

•Những lưu ý khi thực hiện Sprint Retrospective:

- Nhiều nhóm thực hiện việc cải tiến liên tục rất tùy hứng, không kiểm soát, không theo dõi nên kết quả cải tiến thường không rõ ràng và ít giá trị. Hoạt động cải tiến liên tục cần phải trở thành thói quen của từng cá nhân và nhóm, và lâu dần thành văn hóa của tổ chức thì sẽ đạt hiệu quả cao nhất.



- Có một lỗi mà các nhóm thường gặp phải đó là buổi cải tiến chỉ tập trung vào những vấn đề làm chưa tốt để cải tiến. Điều này thường dẫn đến tình trạng các thành viên có cảm giác không thích thú với sự kiện này và xem nó như một cuộc họp mang tính tiêu cực. Hãy cố gắng tạo ra sự hứng thú và tinh thần tích cực trong các thành viên bằng cách động viên thông qua những công việc đã làm tốt.

- Mặc dù việc cải tiến có thể diễn ra bất cứ lúc nào, nhưng sự kiện Sprint Retrospective (Cải tiến Sprint) vẫn là thời điểm chính thức được quy định để làm việc này. Tuân thủ và thực hiện tốt sự kiện này là cách để tạo một thói quen thanh tra và thích nghi quy trình làm việc trong nhóm.

2. Đóng một dự án

2.1. Giới thiệu tổng quan về kết thúc dự án

Nhiều quản lý dự án bỏ qua nhóm quy trình kết thúc dự án. Đối với họ, việc triển khai dự án thành công được xác định bằng việc hoàn thành các công việc được giao theo các mục tiêu về thời gian và chi phí. Họ coi việc kết thúc dự án là một công việc không cần thiết, công việc được thực hiện để đáp ứng các yêu cầu của tổ chức và trong nhiều trường hợp là rất ít ý nghĩa, nếu có.

Những quản lý dự án này ít biết rằng Nhóm Quy trình Kết thúc Dự án cũng có tác động và quan trọng như Nhóm Quy trình Khởi động, Lập kế hoạch, Thực thi và Giám sát và Kiểm soát. Như được giải thích thêm trong bài viết này, tác động của việc kết thúc dự án có thể rất rộng rãi, đối với cả dự án và tổ chức. Việc không tiến hành đánh giá toàn diện dự án mà kết thúc có thể có khả năng (a) đặt tổ chức vào một lượng rủi ro đáng kể, (b) ngăn tổ chức nhận ra những lợi ích dự kiến từ các sản phẩm của dự án, (c) dẫn đến tổn thất đáng kể cho tổ chức, và (d) làm suy yếu uy tín của người quản lý dự án và nhóm quản lý dự án.

Theo Hướng dẫn trong tài liệu Kiến thức Quản lý Dự án (PMBOK®) - “Nhóm Quy trình Kết thúc Dự án bao gồm các quy trình được thực hiện để kết thúc tất cả các hoạt động trên tất cả các Nhóm Quy trình Quản lý Dự án để chính thức hoàn thành dự án, giai đoạn hoặc nghĩa vụ hợp đồng. Nhóm quy trình này, khi hoàn thành, xác minh rằng các quy trình được hoàn thành trong tất cả các Nhóm quy trình để kết thúc dự án,



nếu thích hợp, và chính thức xác nhận rằng dự án hoặc giai đoạn dự án đã hoàn thành”.

Nói cách khác, kết thúc dự án là sự kết hợp của những điều sau đây khi được áp dụng cho một dự án:

- Xác nhận hoàn thành tất cả các yêu cầu. Đảm bảo rằng tất cả các quy trình quản lý dự án đã được thực hiện, và công nhận chính thức về việc hoàn thành một dự án - mọi người đều đồng ý rằng nó đã hoàn thành.

- Kết thúc bất kỳ và tất cả các công tác mua sắm, xem xét rằng tất cả các công việc trong hợp đồng đã được hoàn thành và cả hai bên đã hoàn thành nghĩa vụ hợp đồng đối với nhau.

- Thu nhận chấp thuận cuối cùng về sản phẩm

- Hoàn tất thủ tục hành chính

- Bàn giao sản phẩm đã hoàn thành. Chuyển giao dự án cho khách hàng theo cách thức đảm bảo hoạt động suốt và hỗ trợ liền mạch.

- Tiếp nhận phản hồi từ khách hàng về dự án

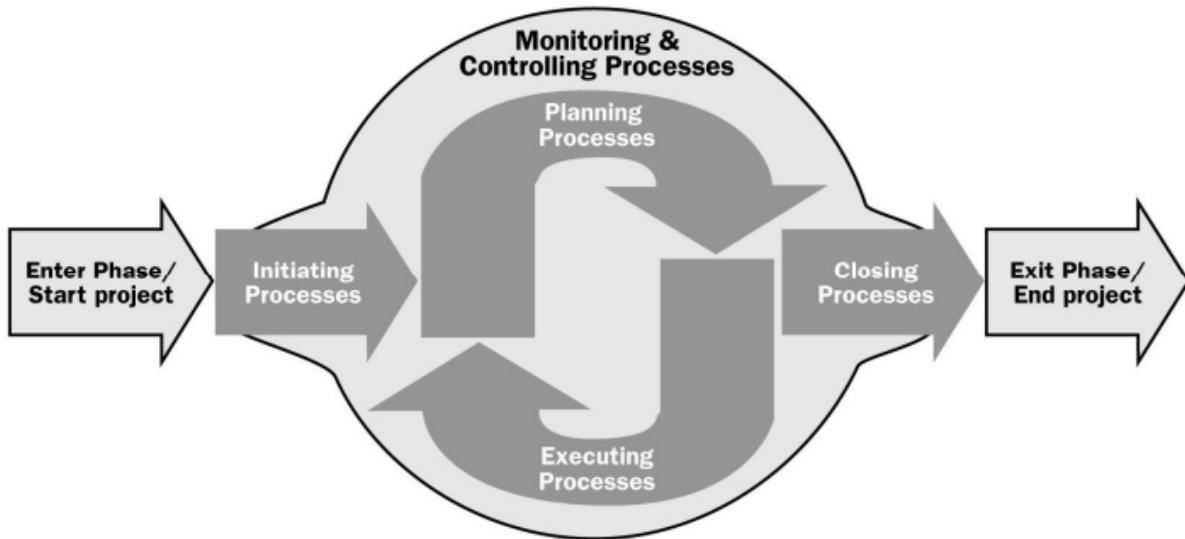
- Hoàn tất báo cáo cuối cùng về hiệu suất

- Giải phóng các nguồn lực của dự án để thực hiện các dự án khác và đảm nhận các nhiệm vụ khác theo yêu cầu trong tổ chức

- Ghi nhận các thành tựu đã đạt được

- Ghi nhận các bài học kinh nghiệm: Điều gì đã làm tốt và cần được ghi lại để có thể lặp lại trong tương lai? Điều gì có thể đã được thực hiện tốt hơn? Và nếu vậy, làm thế nào nó có thể được thực hiện tốt hơn?

Sau khi hoàn tất các công việc trên thì nhà quản lý sẽ lưu trữ tất cả vào một kho dữ liệu duy nhất của tổ chức.



Hình 7.5 Năm quá trình diễn ra trong 1 phiên/ dự án. Nguồn: PMBOK

2.2. Tại sao việc kết thúc dự án lại quan trọng?

Cũng giống như bất kỳ quy trình quản lý dự án nào khác (Khởi động, Lập kế hoạch, Thực hiện, Giám sát và Kiểm soát), Kết thúc Dự án phục vụ một mục đích quan trọng cho tổ chức và giúp tổ chức tránh được các tình huống bất lợi.

2.3. Một số thiệt hại có thể xảy ra nếu không thực hiện đúng kết thúc dự án

Nếu một dự án không được kết thúc đúng cách, nhóm quản lý dự án và những nỗ lực, thời gian và uy tín của nhóm dự án có thể bị nhìn nhận một cách tiêu cực về những vấn đề không phải do lỗi hoặc trách nhiệm của họ. Dưới đây là một số ví dụ về thời điểm những sự cố như vậy có thể xảy ra và cách chúng có thể dễ dàng tránh được.

2.3.1 Dự án không bao giờ kết thúc

Nhiều tổ chức đã thực hiện các dự án mà mặc dù đã hoàn thành tất cả các nghĩa vụ về phạm vi và chất lượng công việc của mình, nhưng phần còn lại của tổ chức vẫn tiếp tục coi là dự án. Trong trường hợp này, tổ chức không phân biệt trách nhiệm duy trì và vận hành các sản phẩm được giao của dự án bởi các bộ phận khác, mà là tiếp tục để nhóm quản lý dự án chịu trách nhiệm về các hoạt động đó.

Do đó, những người có các kỹ năng, công cụ, phương tiện và khả năng cần thiết để “vận hành và duy trì” một dự án có thể thực hiện được sẽ không được giao nhiệm vụ làm như vậy, và thay vào đó, những người không có kỹ năng, công cụ, phương tiện và năng lực đó (nhóm quản lý dự án) được yêu cầu vận hành và duy trì thiết bị có thể



phân phối. Đây là sự giảm nhẹ hoặc làm loãng kỹ năng của một nhóm quản lý dự án. Nhóm dự án thường có các kỹ năng, công cụ, phương tiện và khả năng để “phát triển” các sản phẩm được phân phối của dự án, nhưng không nhất thiết phải duy trì và vận hành các sản phẩm đó. Do đó, nhóm dự án thực hiện rất tốt công việc trước đó và sẽ không hoàn thành công việc sau này.

Để làm rõ thêm tình huống này, hãy xem xét rằng bạn đã mua một máy tính mới; tuy nhiên, nhân viên tại cửa hàng hoặc tại trung tâm chăm sóc khách hàng của nhà sản xuất không có khả năng hỗ trợ các yêu cầu của bạn. Họ chuyển yêu cầu của bạn đến nhóm phát triển máy tính. Mặc dù họ có khả năng thiết kế và sản xuất phần cứng tiên tiến, nhưng họ không có khả năng khắc phục sự cố trình phần mềm cụ thể.

Hạn chế khác là các nguồn lực cần thiết để quản lý dự án sẽ bị tiêu hao vào các hoạt động sau khi kết thúc dự án, hạn chế khả năng sẵn có và khả năng quản lý các dự án mới của tổ chức và do đó hạn chế năng lực của tổ chức trong việc đáp ứng các mục tiêu chiến lược.

2.3.2 Sản phẩm thiếu hoàn chỉnh

Một hậu quả khác của việc kết thúc dự án không đầy đủ là thiếu bàn giao hoặc chuyển giao dự án không đúng cách cho hoạt động kinh doanh (hoặc hoạt động) khai thác. Khi sản phẩm dự án được tạo ra, các bên liên quan đến việc vận hành và bảo trì sản phẩm đó cần được đào tạo, nhận thức và có công cụ thích hợp để thực hiện công việc của mình một cách hiệu quả khi dự án kết thúc. Họ cũng cần hiểu - và cam kết - với trách nhiệm mới của họ. Số lượng các tổ chức không tiến hành quy trình đào tạo, bàn giao sản phẩm cho bộ phận bảo trì này một cách đầy đủ, toàn diện và kịp thời là rất đáng báo động.

Để hiểu rõ hơn về ví dụ này, hãy xem có bao nhiêu công ty trong quá khứ đã sản xuất các sản phẩm xuất sắc chỉ để rồi phải đổi mới với sự sụp đổ do không có khả năng cung cấp đầy đủ các dịch vụ sau bán hàng và hoặc hỗ trợ cho các sản phẩm của họ? Hãy tưởng tượng mua một máy tính mới hoạt động hoàn hảo cho đến khi không tìm thấy bất kỳ ai có khả năng sửa chữa nó khi nó bị hỏng?



Hình 7.6 Việc cần làm để đóng một dự án

2.3.3 Kết thúc dự án đúng sẽ tạo ra các bài học kinh nghiệm vô cùng giá trị

Bởi vì các dự án được xây dựng theo tiến độ, các nhóm quản lý dự án không được tiếp xúc với toàn bộ dự án cho đến khi nó được hoàn thành. Trải nghiệm mang lại cho nhóm dự án nhiều kiến thức, mà nếu không được ghi lại có thể bị mất. Việc ghi lại các bài học kinh nghiệm - một thành phần quan trọng của việc kết thúc dự án - cho phép tổ chức ghi lại, duy trì và sử dụng lại các bài học kinh nghiệm cho các dự án trong tương lai.

Một số tổ chức có các dự án lặp đi lặp lại. Ví dụ: các dự án được thực hiện mỗi năm một lần cho mục đích bảo trì hoặc tuân thủ, hoặc các dự án rất giống nhau, như trong trường hợp của một công ty xây dựng trang web hoặc xây nhà để bán. Bằng cách có một quy trình rút kinh nghiệm lặp đi lặp lại, các tổ chức này sẽ có thể nắm bắt và học hỏi từ kinh nghiệm của chính họ và tạo ra các quy trình quản lý dự án hiệu quả hơn, nhằm giảm thiểu thời gian và chi phí để phát triển sản phẩm mới.

2.3.4 Cách kết thúc dự án đúng giúp nâng tầm sự nghiệp nhà quản lý dự án

Cũng như bất kỳ chuyên gia nào, người quản lý dự án cần (1) thiết lập sự đồng thuận rằng công việc của họ là hiệu quả và hoàn thành, (2) tránh các tình huống bất lợi cho tổ chức, và (3) học hỏi kinh nghiệm của họ. Cả ba đều có thể đạt được thông qua việc kết thúc dự án toàn diện. Người quản lý dự án không tiến hành kết thúc dự án kỹ lưỡng có thể khiến tổ chức phải chịu trách nhiệm về việc tuân thủ, hoặc chịu trách nhiệm với bên thứ ba về việc thanh toán, hoặc thậm chí khắc họa hình ảnh của sự kém



cỏi vì dự án dường như không bao giờ kết thúc. Một thành tựu quan trọng khác đối với các nhà quản lý dự án thông qua việc kết thúc dự án toàn diện là đảm bảo chuyên đổi đầy đủ các sản phẩm của dự án sang hoạt động kinh doanh.

2.3.5 *Việc kết thúc dự án kém có thể tạo ra trách nhiệm cho tổ chức?*

Như đã đề cập ở trên, một dự án không được kết thúc đúng cách có thể khiến tổ chức phải chịu trách nhiệm với các bên bên ngoài về việc thanh toán không đầy đủ theo hợp đồng, chịu trách nhiệm với khách hàng về phạm vi không đầy đủ hoặc chịu trách nhiệm với cơ quan quản lý về các thông lệ và/hoặc sản phẩm không tuân thủ.

2.4. Thời điểm đúng để kết thúc dự án

Nhiều quản lý tiến hành kết thúc dự án khi dự án kết thúc, hoặc một số lần trong suốt thời gian của dự án, và những người khác thì không bao giờ. Trước khi trả lời câu hỏi khi nào thì kết thúc dự án, trước tiên người quản lý phải hiểu được giá trị mà quá trình đó sẽ tạo ra. **Việc kết thúc dự án chắc chắn phải xảy ra vào cuối dự án, và thực tiễn tốt nhất là việc đóng dự án cần phải xảy ra ở mọi giai đoạn trong vòng đời của dự án.** Định nghĩa giai đoạn có thể hợp lý, ưu tiên, hoặc thậm chí là giả thuyết. Khi thiết lập các giai đoạn của dự án, ba yếu tố cần được xem xét:

2.5. Gợi ý cách để đóng dự án

Phần trên mô tả một quy trình kết thúc dự án kỹ lưỡng. Dưới đây là các gợi ý giúp các nhà quản lý dự án có thể kết thúc các dự án của họ một cách toàn diện:

- Đảm bảo tất cả các phòng ban/đơn vị/bên khác sử dụng sản phẩm của dự án được đào tạo, có công cụ, tài liệu và khả năng cần thiết để thực hiện quản lý, sử dụng sản phẩm một cách tốt nhất.

- Đảm bảo rằng dự án đã thỏa mãn (các) mục tiêu chiến lược mà nó đã được thực hiện.

- Đảm bảo rằng toàn bộ phạm vi công việc đã được hoàn thành và đảm bảo nhận được sự chấp nhận chính thức bằng văn bản từ khách hàng và nhà tài trợ.

- Xem xét tất cả các hợp đồng với nhóm dự án và các nhà cung cấp. Đảm bảo rằng tất cả các bên đã thỏa mãn các nghĩa vụ theo hợp đồng của mình — rằng các nhà cung cấp đã cung cấp tất cả các sản phẩm hoặc dịch vụ theo yêu cầu của họ và tổ chức đã thực hiện tất cả các khoản thanh toán thích hợp. Phát hành bảo lãnh nếu cần và đảm



bảo rằng nhà cung cấp cung cấp tất cả các sản phẩm bổ sung, có thể bao gồm, nhưng có thể không giới hạn ở tài liệu sản phẩm, bản vẽ, bảo hành, hợp đồng dịch vụ, miễn trừ quyền cầm giữ, v.v.

- Xem xét các thông lệ quản lý dự án.
- Tài liệu hóa các bài học kinh nghiệm để tham khảo sau này.
- Giải tán nhóm dự án và chính thức trả lại tài nguyên cho tổ chức.

2.6. Bài học kinh nghiệm

Kết thúc dự án và rút ra bài học kinh nghiệm là những bước thiết yếu trong quá trình thực hiện dự án nhưng chúng thường bị bỏ qua hoặc vội vàng. Làm thế nào để đảm bảo rằng một dự án được hoàn thành dự án một cách hiệu quả và nắm bắt được những hiểu biết có giá trị để cải thiện trong tương lai?

• **Lên kế hoạch trước:** Kết thúc dự án cần xem xét lại và rút kinh nghiệm (Review project)

Đừng đợi đến phút cuối mới lập kế hoạch kết thúc dự án và các hoạt động rút kinh nghiệm, tốt nhất, việc này cần được đưa vào điều lệ và lịch trình của dự án, đồng thời phân bổ đủ thời gian và nguồn lực cho chúng. Cần xác định các tiêu chí và phương pháp đánh giá hiệu suất, chất lượng và sự hài lòng của dự án, cũng như vai trò và trách nhiệm của nhóm dự án và các bên liên quan trong quá trình kết thúc và học hỏi.

• Giao tiếp và ăn mừng

Kết thúc dự án là thời điểm để giao tiếp và tôn vinh những thành tựu, thách thức và kết quả của dự án với nhóm dự án và các bên liên quan:

- Cần chuẩn bị một báo cáo kết thúc dự án tóm tắt phạm vi, mục tiêu, sản phẩm bàn giao, ngân sách, tiến độ, rủi ro, vấn đề, thay đổi và lợi ích của dự án.
- Nên ghi nhận và đánh giá cao những đóng góp và phản hồi của mọi người tham gia vào dự án, đồng thời ghi nhận những nỗ lực và thành tích của họ.

Việc ăn mừng thành công của dự án có thể nâng cao tinh thần và động lực của nhóm dự án cũng như các bên liên quan của bạn, đồng thời thúc đẩy các mối quan hệ tích cực để hợp tác trong tương lai.

• Tiến hành một buổi học rút kinh nghiệm



Buổi học rút kinh nghiệm là một cuộc thảo luận có điều kiện cho phép nhóm dự án và các bên liên quan suy ngẫm về trải nghiệm của dự án, xác định điều gì đã diễn ra tốt và điều gì chưa tốt, đồng thời chia sẻ những bài học và đề xuất cải tiến của họ.

- Nên lập kế hoạch và tiến hành một buổi rút kinh nghiệm càng sớm càng tốt sau khi dự án hoàn thành, khi những kỷ niệm và cảm xúc vẫn còn nguyên vẹn.

- Nên mời những người tham gia có liên quan, chuẩn bị chương trình nghị sự và các câu hỏi, đồng thời tạo ra một môi trường an toàn và cởi mở để có những phản hồi trung thực và mang tính xây dựng.

- Nên ghi lại những phát hiện và hành động chính từ phiên họp, đồng thời chia sẻ chúng với nhóm dự án và các bên liên quan.

• **Cập nhật và lưu trữ tài liệu dự án**

Cập nhật và lưu trữ tài liệu dự án là một bước quan trọng trong quá trình kết thúc dự án và rút ra bài học kinh nghiệm, vì nó đảm bảo rằng thông tin và kiến thức của dự án được ghi lại, sắp xếp và có thể truy cập được để tham khảo và tái sử dụng trong tương lai.

- Nên xem xét và cập nhật tất cả các tài liệu của dự án, chẳng hạn như điều lệ dự án, kế hoạch, phạm vi, tiến độ, ngân sách, chất lượng, rủi ro, vấn đề, thay đổi và số đăng ký lợi ích, cũng như báo cáo kết thúc dự án và báo cáo bài học kinh nghiệm.

- Nên lưu trữ tất cả tài liệu dự án ở một vị trí an toàn và tập trung, tuân theo các chính sách và tiêu chuẩn của tổ chức.

• **Thực hiện và giám sát các hành động cải tiến**

Bước cuối cùng trong quá trình kết thúc dự án và rút ra bài học kinh nghiệm là thực hiện và giám sát các hành động cải tiến xuất hiện từ các bài học kinh nghiệm. Những hành động này là kết quả hữu hình của quá trình học tập và chúng có thể giúp chúng ta nâng cao kỹ năng, quy trình và thực tiễn thực hiện dự án của mình.

- Nên chỉ định chủ sở hữu và thời hạn cho từng hành động, đồng thời theo dõi tiến trình và tác động của chúng.

- Nên trao đổi và chia sẻ các hành động cải tiến với nhóm dự án, các bên liên quan và các bên liên quan khác, đồng thời tìm kiếm phản hồi và hỗ trợ của họ.