

M. Caramihai, © 2022

Management de Project

Curs 2

NOTIUNI INTRODUCTIVE DESPRE MANAGEMENTUL DE PROIECT (MP) – 2

Cerintele unui lider

- Directorul de proiect** - persoana responsabilă de coordonarea tuturor activităților proiectului, conducând echipa spre împlinirea obiectivelor setate.
- Conducerea:** realizarea unor rezultate cheie așteptate de beneficiari
 - ✓ Stabilirea direcției generale de evoluție a proiectului
 - ✓ Alinierea personalului la ideile liderului
 - ✓ Motivarea și inspirarea personalului
- Comunicarea:** cuprinde schimbul de informații:
 - ✓ Scris / oral
 - ✓ Intern (în cadrul proiectului), extern (cu beneficiarii, public, media)
 - ✓ Formală (raport, briefing) și informal (memo, conversații *ad-hoc*)
 - ✓ Orizontal (cu partenerii din cadrul organizației), vertical (sus / jos în organizație)



Cerintele unui lider

- **Negocierea:** comunicarea cu ceilalți în vederea stabilirii unor termeni care să conduca la o înțelegere. Scopurile negocierii:
 - ✓ Scop, cost, agenda de realizarea obiectivelor
 - ✓ Termenii și condițiile contractului
 - ✓ Evaluare
 - ✓ Resurse
- **Rezolvarea problemelor:** definirea problemelor și implementarea deciziei; se referă la probleme existente și nu la cele potențiale (→ managementul de risc). Definirea problemelor cuprinde stabilirea cauzelor și efectelor. Decizia poate fi «corecta» dar nu optimă.

Cerintele unui lider

Inițiere	Planificare	Implementare	Încheiere
<p>Documentarea beneficiilor, a costurile și a opțiunilor disponibile într-un plan afaceri</p> <p>Recrutarea membrilor echipei de proiect calificați pentru rolurile atribuite</p>	<p>Crearea unui calendar al proiectului ce include activități și sarcini</p> <p>Managementul costurilor pe tot parcursul proiectului</p>	<p>Controlul cheltuielilor pentru a asigura încadrarea proiectului în bugetul aprobat</p> <p>Rezolvarea problemelor care afectează în prezent proiectul.</p>	<p>Documentarea unui raport de închidere a proiectului</p> <p>Derularea tuturor acțiunilor necesare pentru închiderea proiectului</p>

Managementul general al proiectelor

- 1. Contabilitate**/ financlar, vanzari si marketing, dezvoltare / cercetare, productie si distributie
- 2. Planificare** strategica, planificare tactica, planificare operationala
- 3. Structuri organizationale**, dezvoltare organizacionala, administrare de personal, compensari, beneficii, etc
- 4. Managementul relatiilor de lucru** (motivare, delegare, supervizare, constructia grupurilor de lucru, managementul conflictelor, etc)
- 5. Managementul individual** (managementul timpului de lucru personal, managementul de stress, etc)

Cultură organizațională

Cultură organizațională - climatul și practicile pe care organizațiile le dezvoltă în interacțiunea cu oamenii

Valori

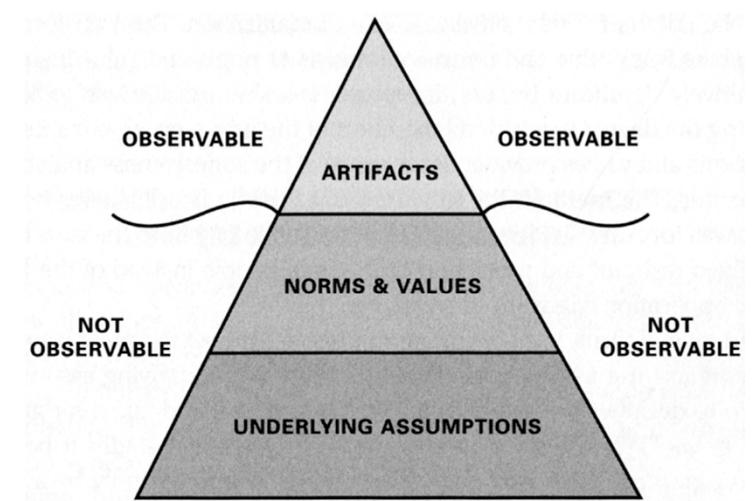
Misiune

Regulamente,
metode și
proceduri

Sisteme de
motivare

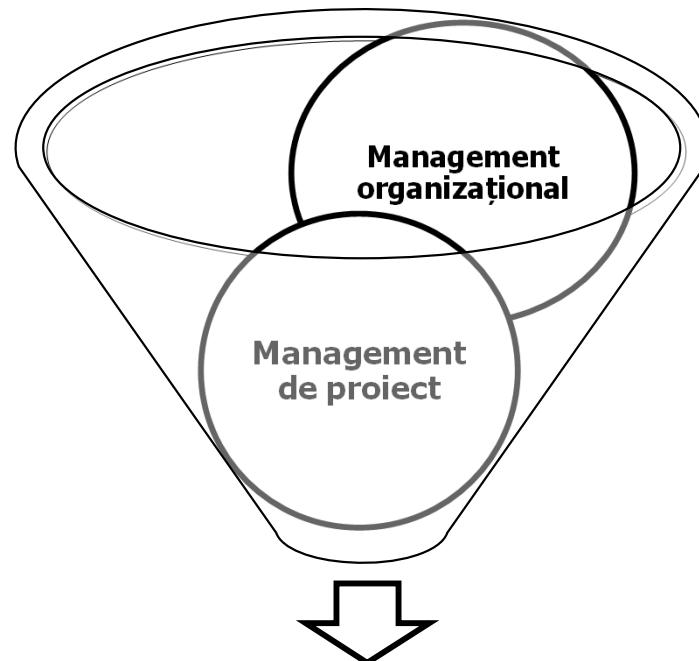
Etică a muncii

Relații de
autoritate



Management organizațional

Management organizațional - gestionarea întregului sistem de management, stabilind valorile și regulile de organizare și proiectare a structurii organizatorice, managementul resurselor și cel al proceselor

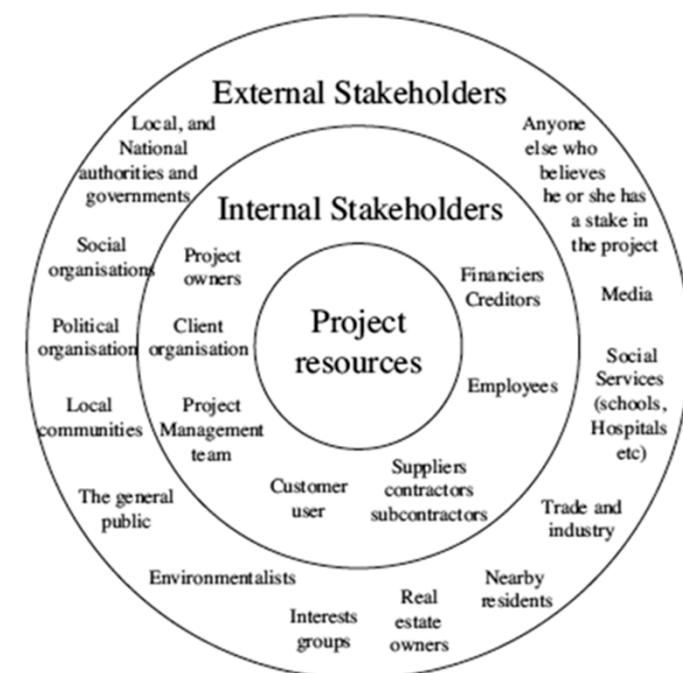


Management organizațional de proiect (implementarea strategiilor unei organizații în cadrul proiectului)

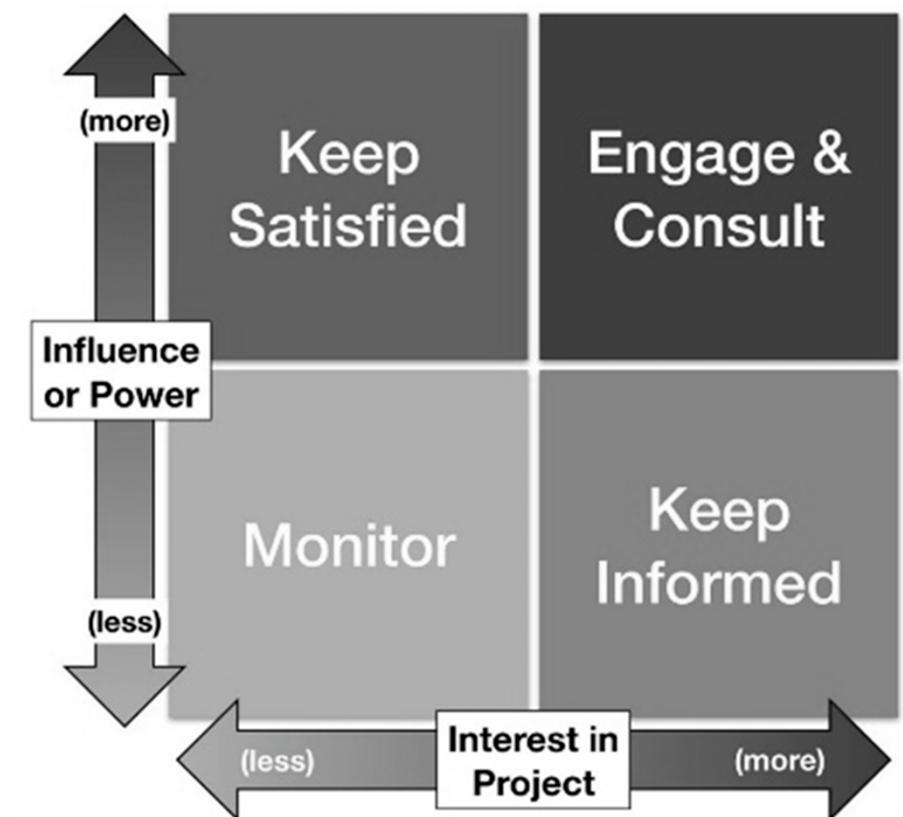
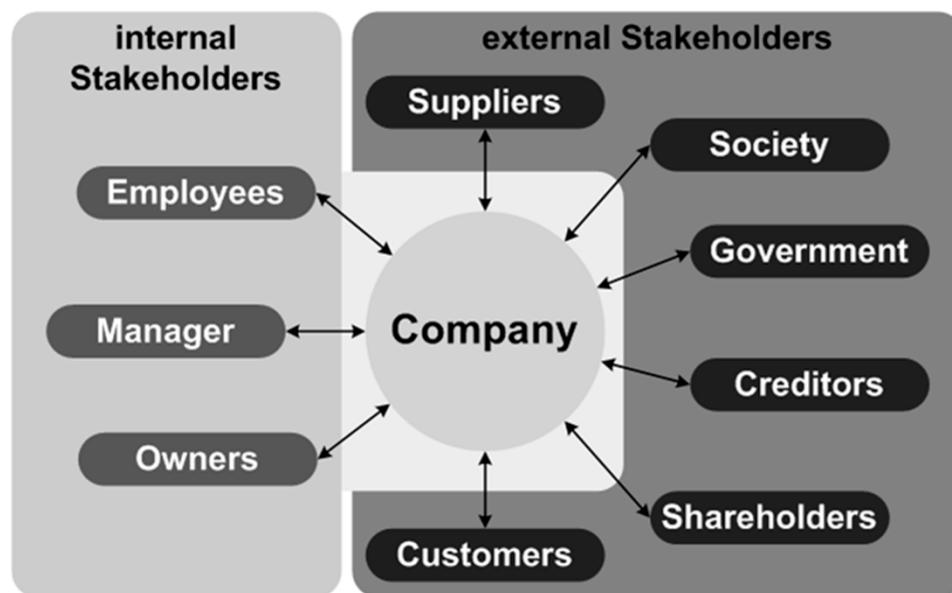
Stakeholderi

Nivelul de INFLUENTA al stakeholders	Influenta semnificativa	C (de mentinut multumiti)		A (de gestionat inaproape)	
	Oarecum influent				
	Influenta putina				
	Fara influenta	D (monitorizare, efort minim)		B (de mentinut informati)	
		Fara importanta	Importanta redusa	Oarecum important	Importanta semnificativa
INTERESul in proiect al stakeholders					

Conform definiției date de PMI (Project Management Institute), **stakeholder** se referă la un individ, un grup, o organizație care pot fi afectați sau pot influența o decizie, activitate, rezultat al unui proiect.



Stakeholderi

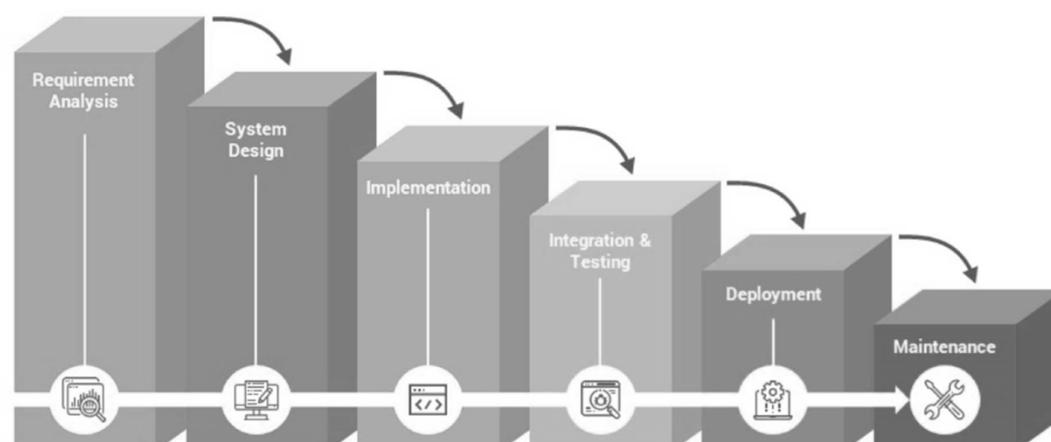


Metodologii de lucru – Waterfall

Dezvoltarea software-ului în unitățile mici cu testare funcțională: prezintă dezvoltarea unui program ca o succesiune de faze ce se înlăntuie într-o derulare liniară, de la analiza cerințelor și până la livrarea produsului către client.

Modelul cascadă ilustrează procesul de dezvoltare software într-un flux linear / secvențial. Fiecare fază trebuie finalizată înainte ca următoarea fază să poată începe și nu există suprapuneri în faze.

Toate cerințele posibile sunt înregistrate în documentele privind cerințele produsului. Fiecare fază corespunde unei activități și trebuie să se termine la o anumită dată prin producerea anumitor documente sau programe.



Metodologii de lucru – Waterfall

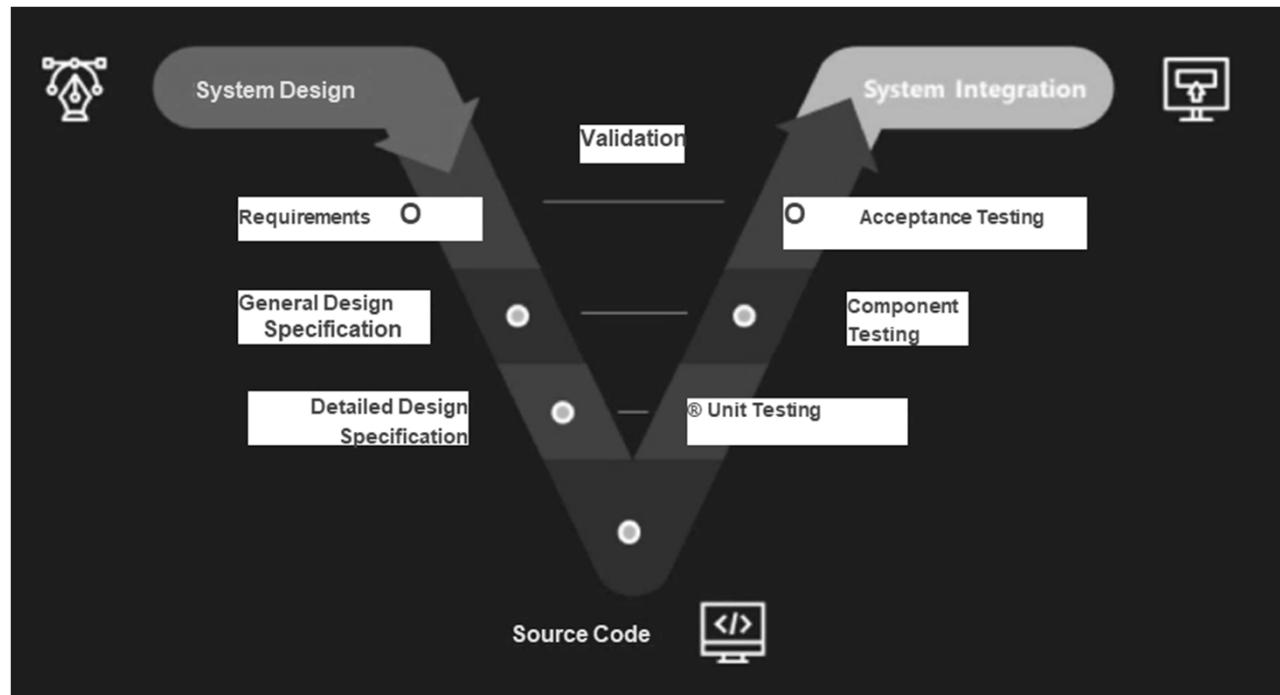
Cand se foloseste?

- Cerințele sunt foarte bine documentate, clare și fixe;
- Definiția produsului este stabilă;
- Tehnologia este înțeleasă și nu este dinamică;
- Nu există cerințe ambiguie;
- Aplicația nu este complicata
- Când există un flux accentuat al personalului firmei;
- Resurse suficiente.



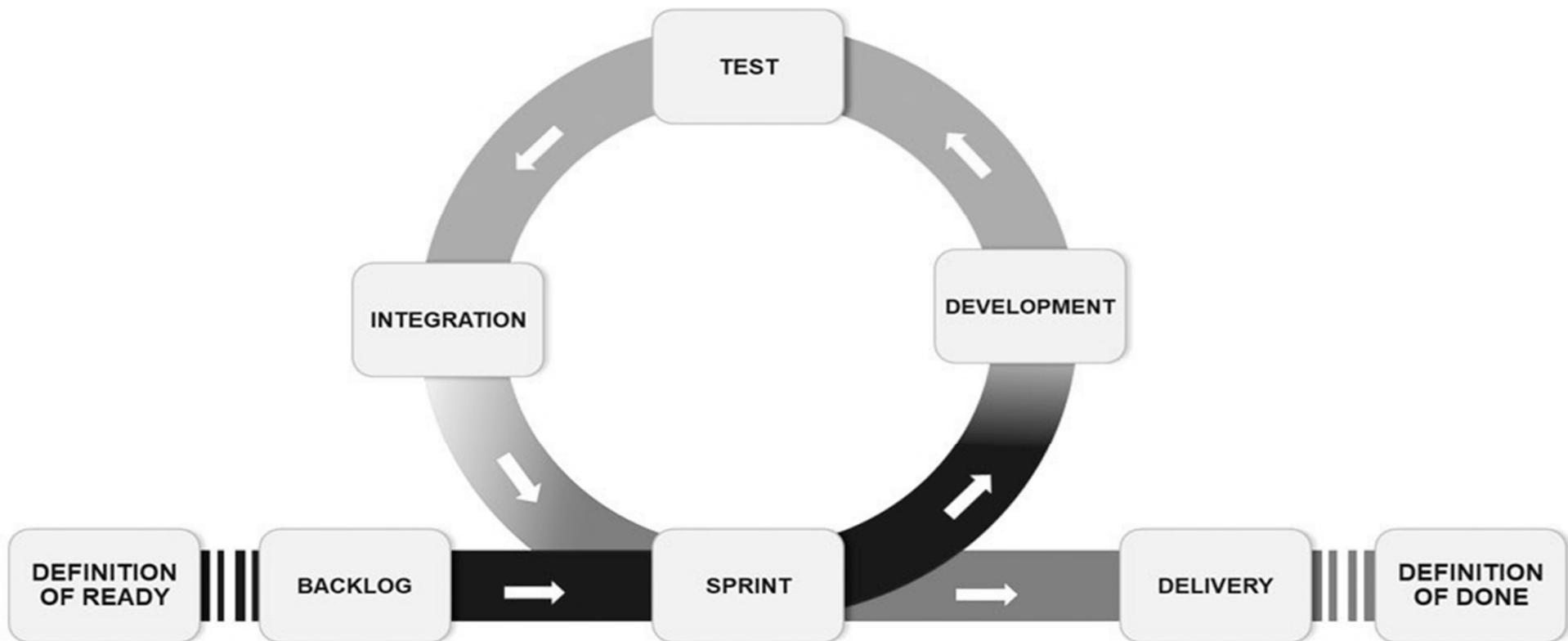
Metodologii de lucru-Modelul V

V-Model reprezinta un ciclu de viață de dezvoltare software care subliniază conceptul de „verificare și validare”. În fiecare etapă de dezvoltare a modelului V, va exista o fază de testare corespunzătoare care va valida un astfel de proces. Fazele de testare vor fi planificate în paralel cu dezvoltarea etapei pe care se presupune că vor fi testate. De asemenea, este considerat a fi o formă extinsă a modelului de cascădă, deoarece un pas nu poate fi făcut fără finalizarea unui proces anterior.



Metodologii de lucru – Agile

Modelul Agile se concentrează pe adaptabilitatea procesului și satisfacția clienților prin livrarea rapidă a produselor software funcționale. Metodele Agile împart produsul în mici versiuni incrementale. Aceste versiuni sunt furnizate în iterații.



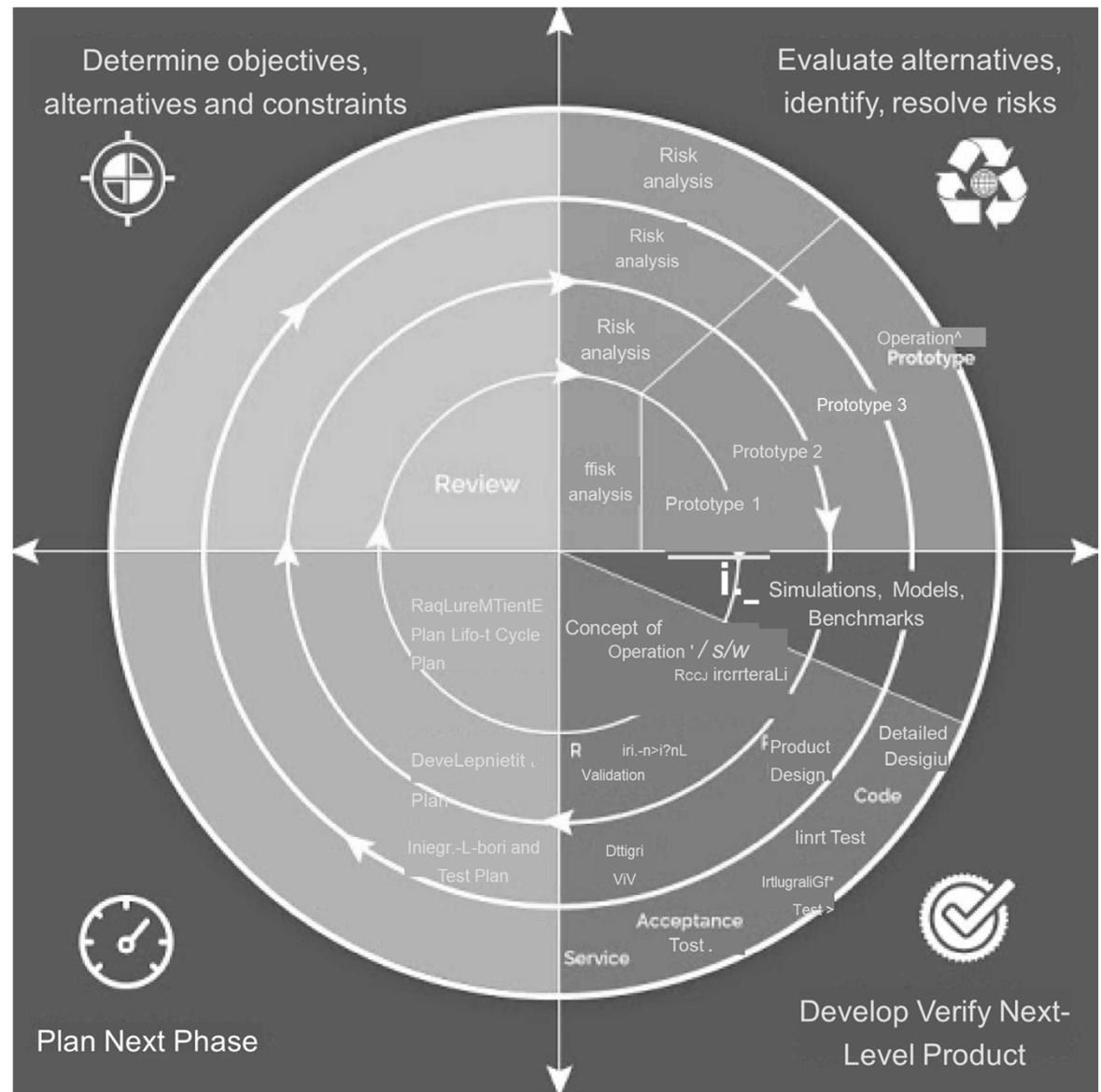
Metodologii de lucru – Model Spirala

Un „model spiralat” este un tip de model iterativ în care interacțiile individuale din modelul spiralat iau forma unor mini-cascade.

Modelul în spirală oferă suport pentru gestionarea risurilor.

Un risc este orice situație adversă care ar putea afecta realizarea cu succes a unui proiect.

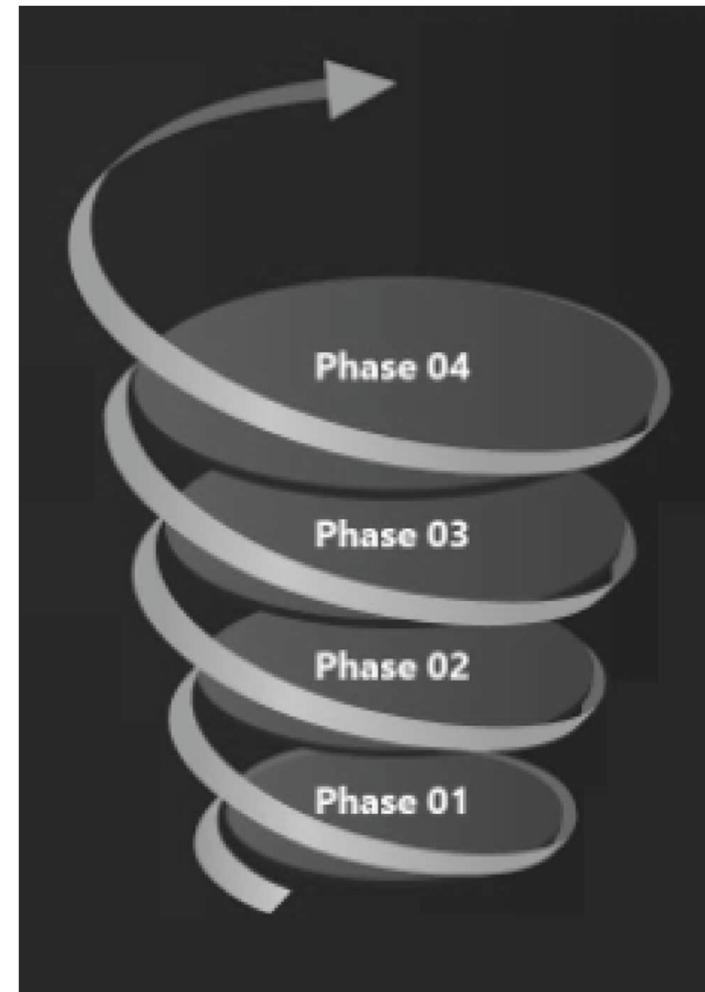
Cea mai importantă caracteristică a modelului spiralat o reprezinta gestionarea acestor riscuri necunoscute după începerea proiectului.



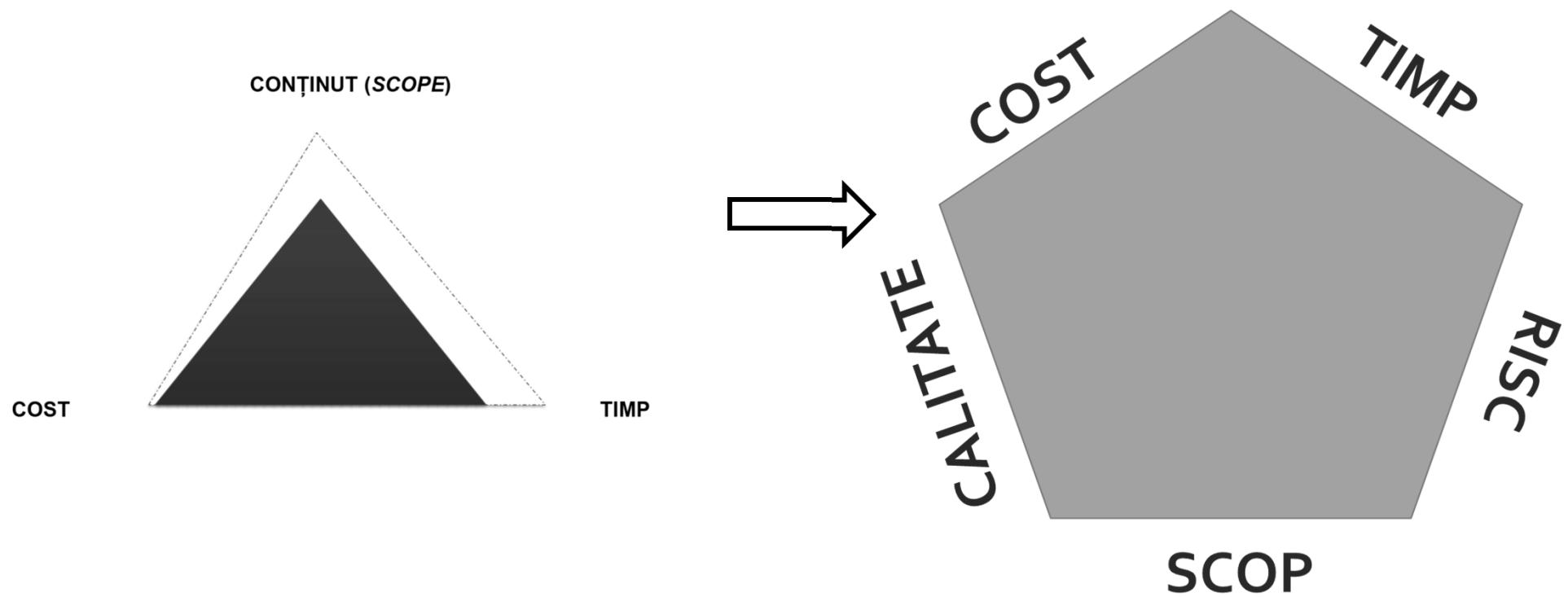
Metodologii de lucru – Model Spirala

Cand se foloseste?

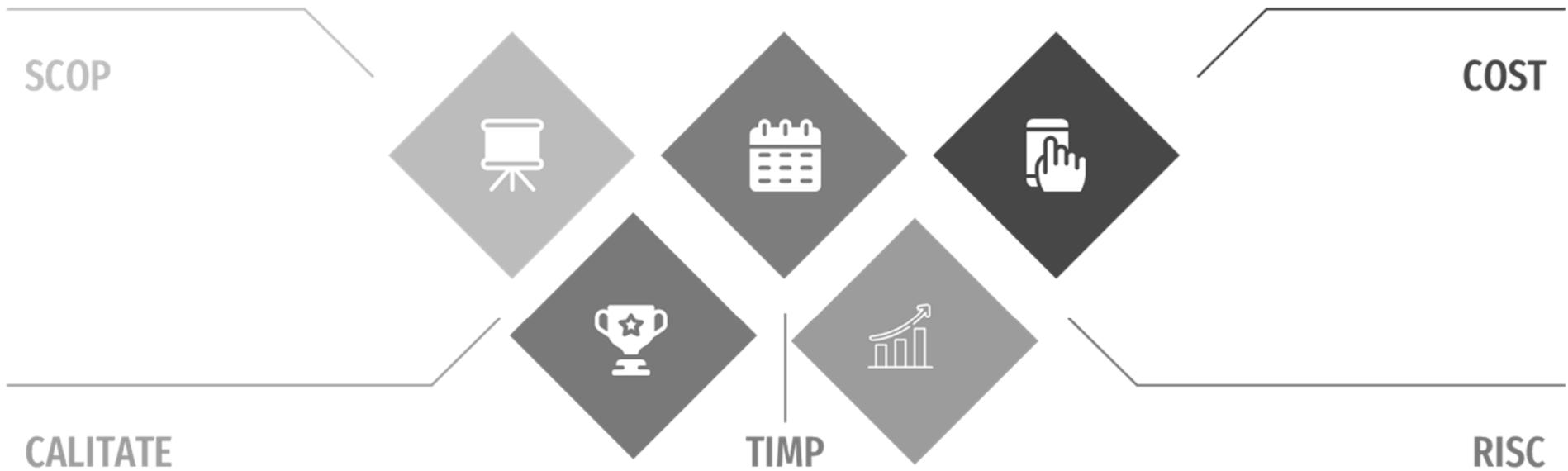
- Atunci când există o constrângere bugetară și evaluarea risurilor este importantă.
- Pentru proiecte cu risc mediu spre mare.
- Angajamentul pe termen lung al proiectului din cauza potențialelor modificări ale priorităților economice pe măsură ce cerințele se schimbă în timp.
- Clientul nu este sigur de cerințele sale, ceea ce este de obicei cazul.
- Cerințele sunt complexe și necesită evaluare pentru a obține claritate.
- O nouă linie de produse ar trebui lansată în etape pentru a obține suficient feedback de la clienti.
- Se așteaptă modificări semnificative ale produsului în timpul ciclului de dezvoltare.



Dimensiunile unui proiect



Cele 5 dimensiuni ale unui proiect

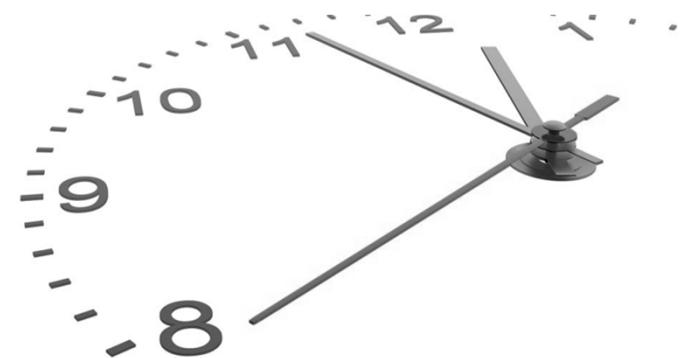


Cele 5 dimensiuni: scop, calitate, risc, timp, cost



Scopul trebuie cât mai bine definit și detaliat astfel încât echipa să nu devieze de la acesta.

- Motivul principal al proiectului
 - Bine definit, concret, concis
 - Management de scop



Timpul reprezintă resursa cea mai importantă, deoarece aceasta nu poate fi înlocuită. Orice deviere de la scop aduce timp irosit, iar acest lucru trebuie să fie acoperit în cadrul managementului de risc.

- Cea mai importantă resursă
 - Managementul timpului

Cele 5 dimensiuni: scop, calitate, risc, timp, cost



Calitatea reprezinta ceea ce clientul sau stakeholderii au nevoie astfel încât proiectul să fie considerat un succes. La bază, calitatea proiectului este reprezentată de posibilitatea utilizatorului de a folosi acel produs.

- Motivul principal al proiectului
 - Bine definit, concret, concis
 - Management de scop

Cele 5 dimensiuni: scop, calitate, risc, timp, cost

- Eveniment posibil
- Componentele riscului
- Managementul riscului



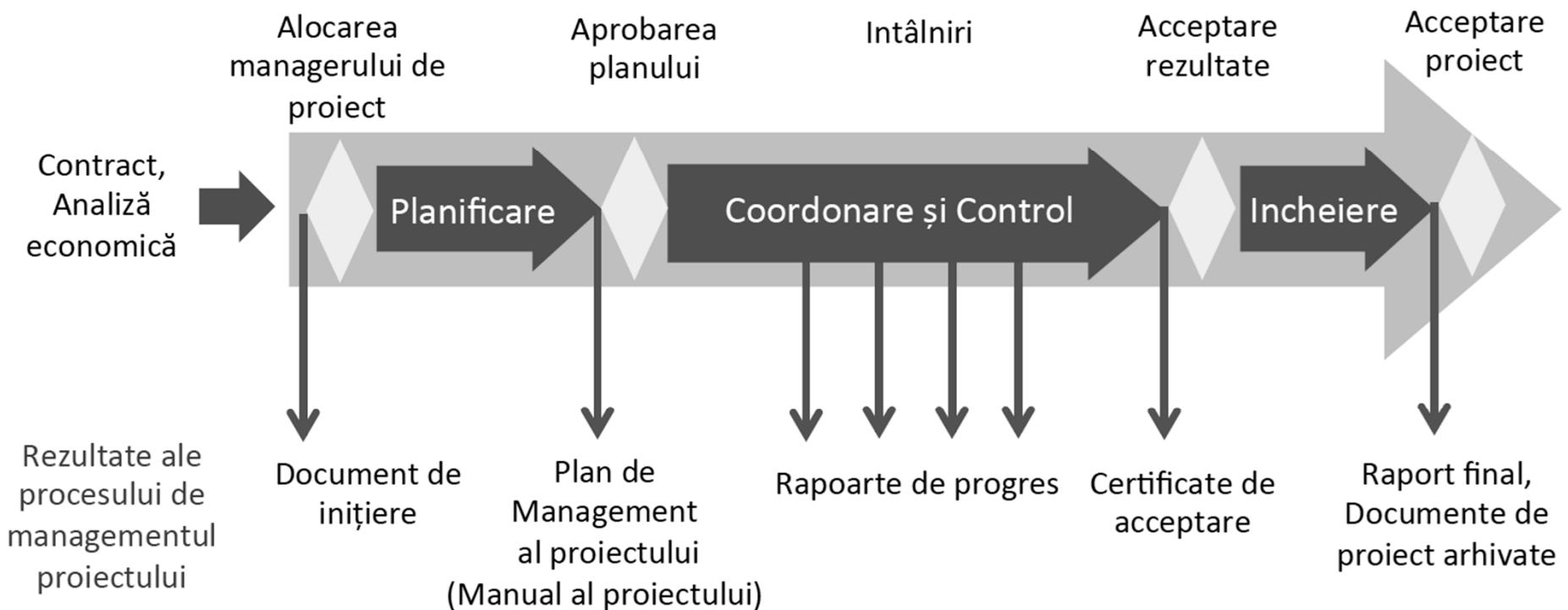
Managementul **riscului** reprezintă un proces continuu, proactiv și sistematic de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor, realizat la nivelul fiecărei entități cu scopul de a furniza asigurări rezonabile în ceea ce privește atingerea obiectivelor.

- Definește bugetul și resursele financiare
 - Managementul costului



Costul este o componentă primordială deoarece scopul principal al proiectului este generarea de profit.

Etapele unui proiect



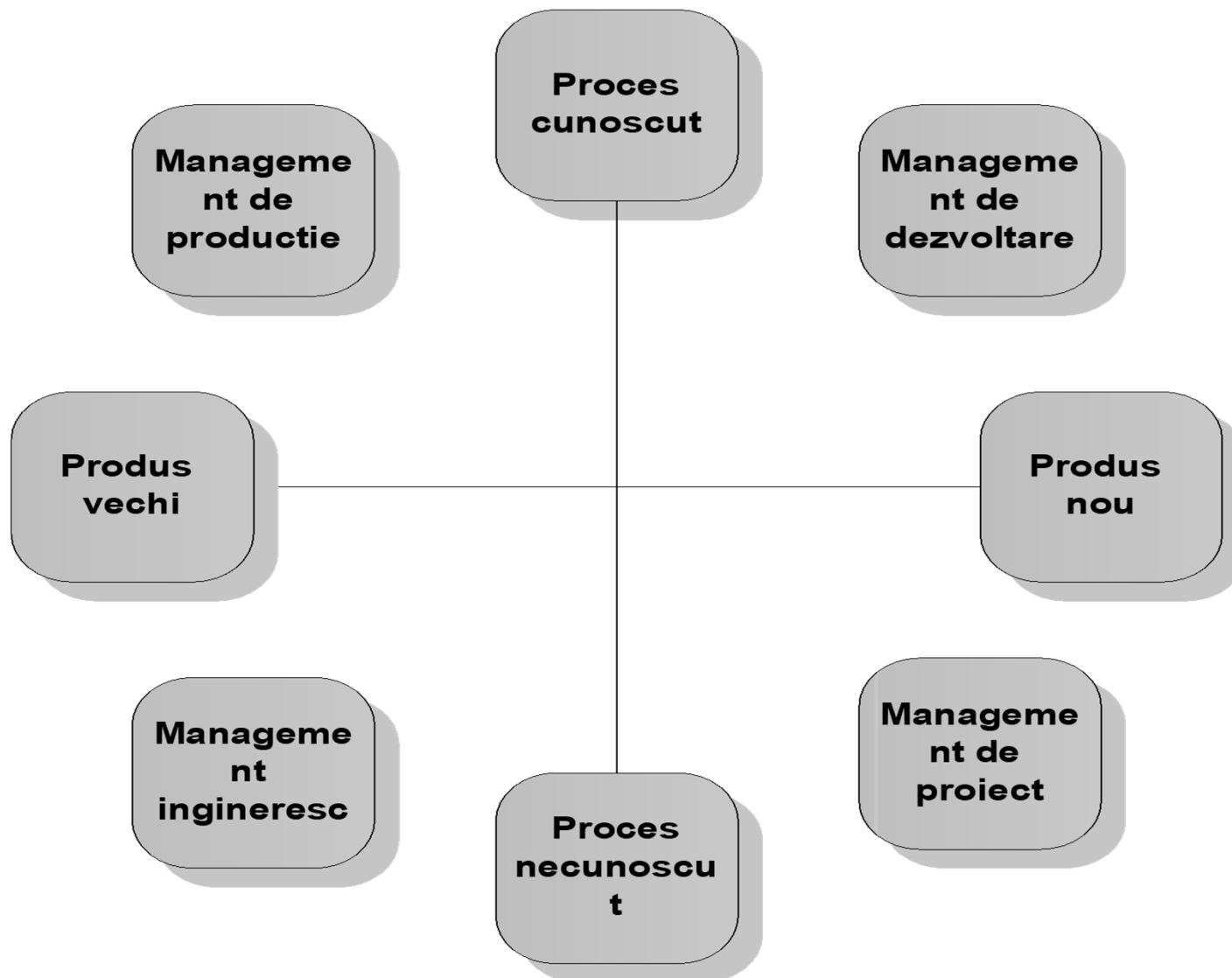
Procese

Definitie: o serie de actiuni ce se finalizeaza printr-un anumit rezultat

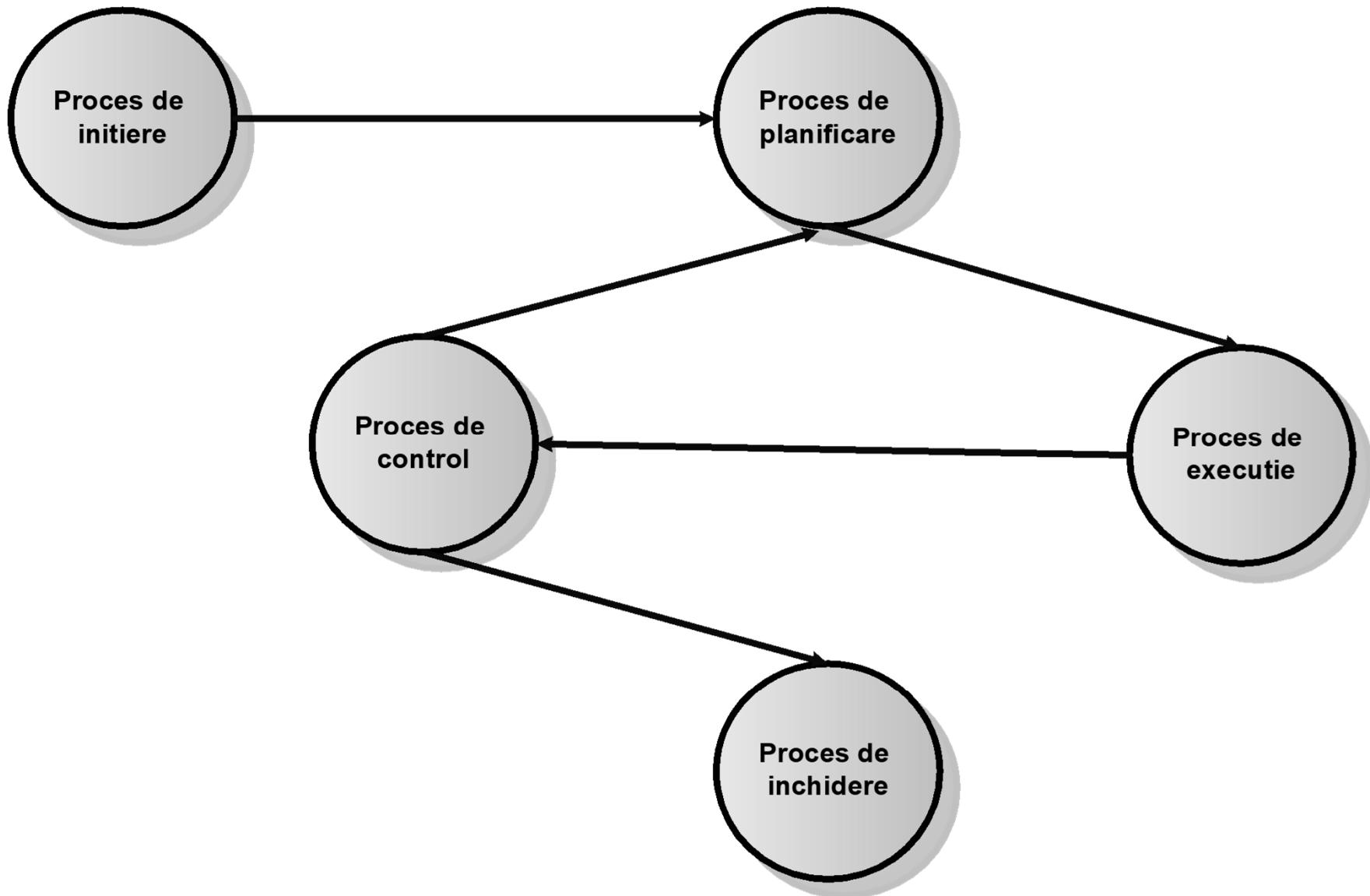
□ Tipuri:

- ✓ **Procese dedicate managementului de proiect**
(Project Management Processes): aceste proiecte sunt dedicate structurarii si organizarii activitatilor in cadrul unui proiect.
- ✓ **Procese dedicate activitatii de productie**
(Product-oriented Processes): sunt acele procese dedicate realizarii produselor din cadrul proiectului.

Procese



Procese



Proces de inițiere

Are rolul de initializare, prin recunoasterea inceputului de faza / proiect;

Rezultatul procesului de inițiere o reprezintă definirea mai multor aspecte referitoare la proiectul în cauză, fie în detaliu, fie într-o formă compactă, dar care să conțină:

- de ce există acest proiect,
- stabilirea obiectivelor proiectului,
- stabilirea indicatorilor de performanță,
- analizarea restricțiilor,
- analizarea responsabilităților.



Proces de initiere

Document de inițiere proiect			
Denumire proiect:			
Data de începere a proiectului:	Data de încheiere a proiectului:		
Obiectivele proiectului:	Non-obiectivele proiectului:		
Fazele proiectului:	Costurile proiectului:	Venitul proiectului:	
Proprietarul proiectului:	Managerul proiectului:		
Membrii echipei proiectului pre-desemnați:			
Jaloanele proiectului:			
Decizii și documente din faza pre-proiect:			
Așteptări legate de faza post-proiect:			
Analiza economică (Business Case):			
Relații cu alte proiecte sau operațiuni:			
Stakeholderi:			
Riscurile proiectului:			
Semnatură Proprietar proiect	Semnatură Manager proiect		
Versiune:	Dată:	Nume autor:	Pagina:

Plan de
afacere

Studiul
fezabilității

Formare
echipă

Stabilire
sediu

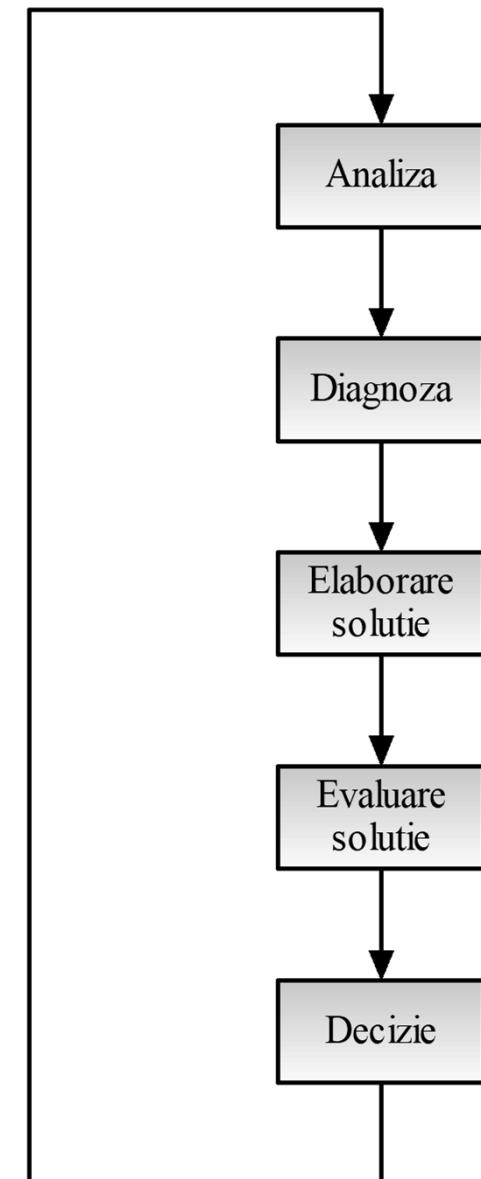
Revizuire
etapă

Proces de planificare

Procesul de planificare are drept rezultat schița de proiect ce înglobează toate deciziile cu privire la abordarea proiectului.

Schița de proiect (**project charter**) este un document care autorizează în mod formal proiectul.

Componenta de planificare nu reprezinta un proces ce începe și se termină neapărat pana la inceputul urmatorului proces; procesul de planificare poate fi activ pana la finalizarea proiectului, astfel încât să răspundă la necesitățile și problemele ce pot să apară pe parcurs.

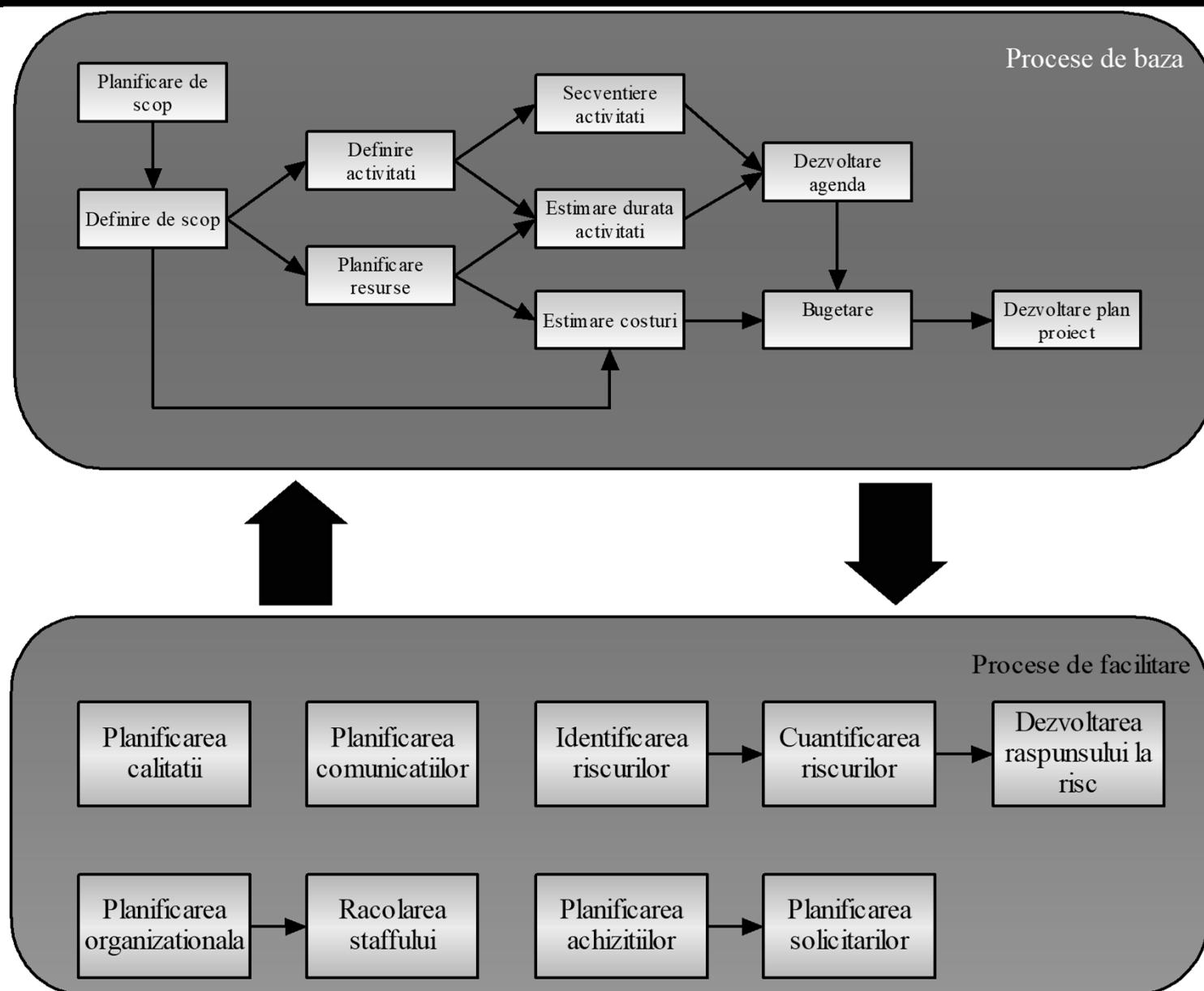


Planul de management

- Planul de management realizat în cadrul procesului de planificare înglobează o serie de documente organizatorice:
 - ✓ Rezumatul planului
 - ✓ Descrierea proiectului
 - ✓ Planul de gestionare a timpului
 - ✓ Planul de gestionare al cheltuielilor
 - ✓ Planul de calitate
 - ✓ Planul de resurse umane
 - ✓ Planul de management al schimbării
 - ✓ Planul de management al riscului
 - ✓ Planul de gestionare al furnizorilor



Relatiile dintre procese in cadrul planificarii



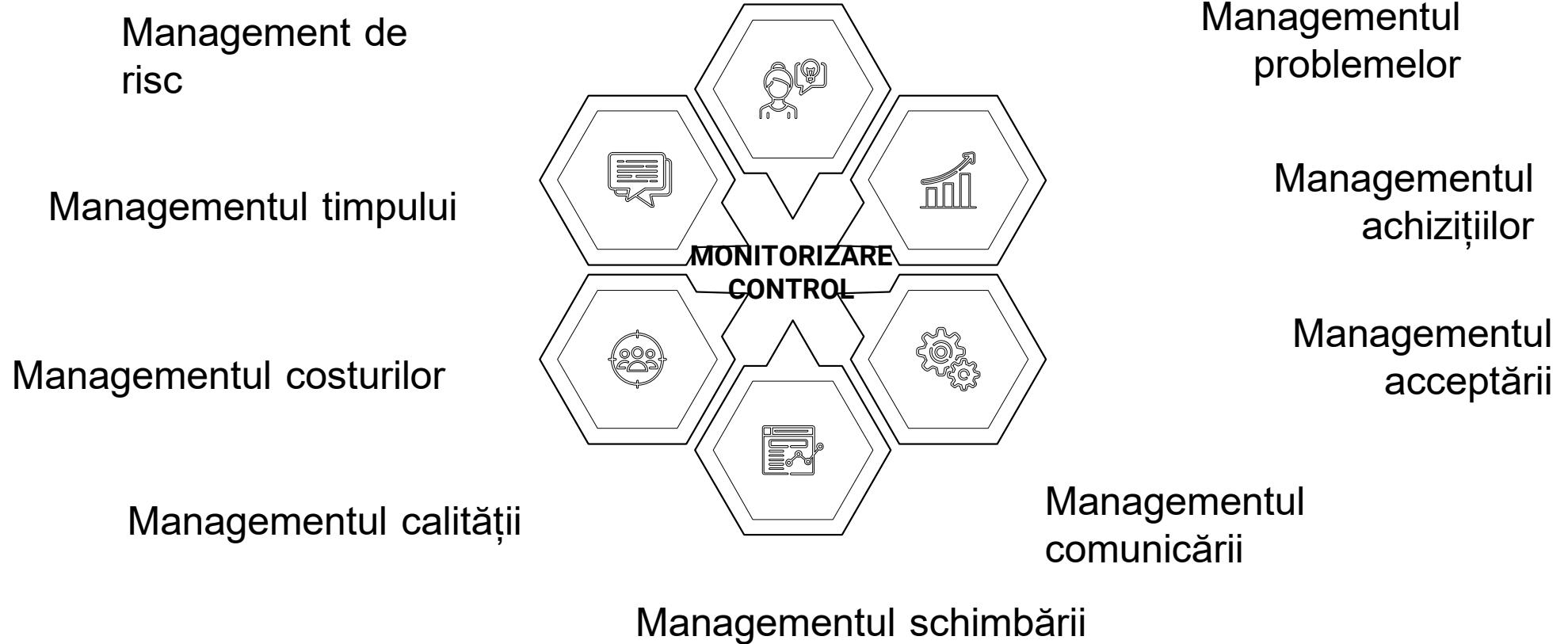
Procesul de executie

- Procesele de executie includ coordonarea oamenilor si a altor resurse pentru a executa diferitele planuri si pentru a produce livrabilele proiectului sau fazei.

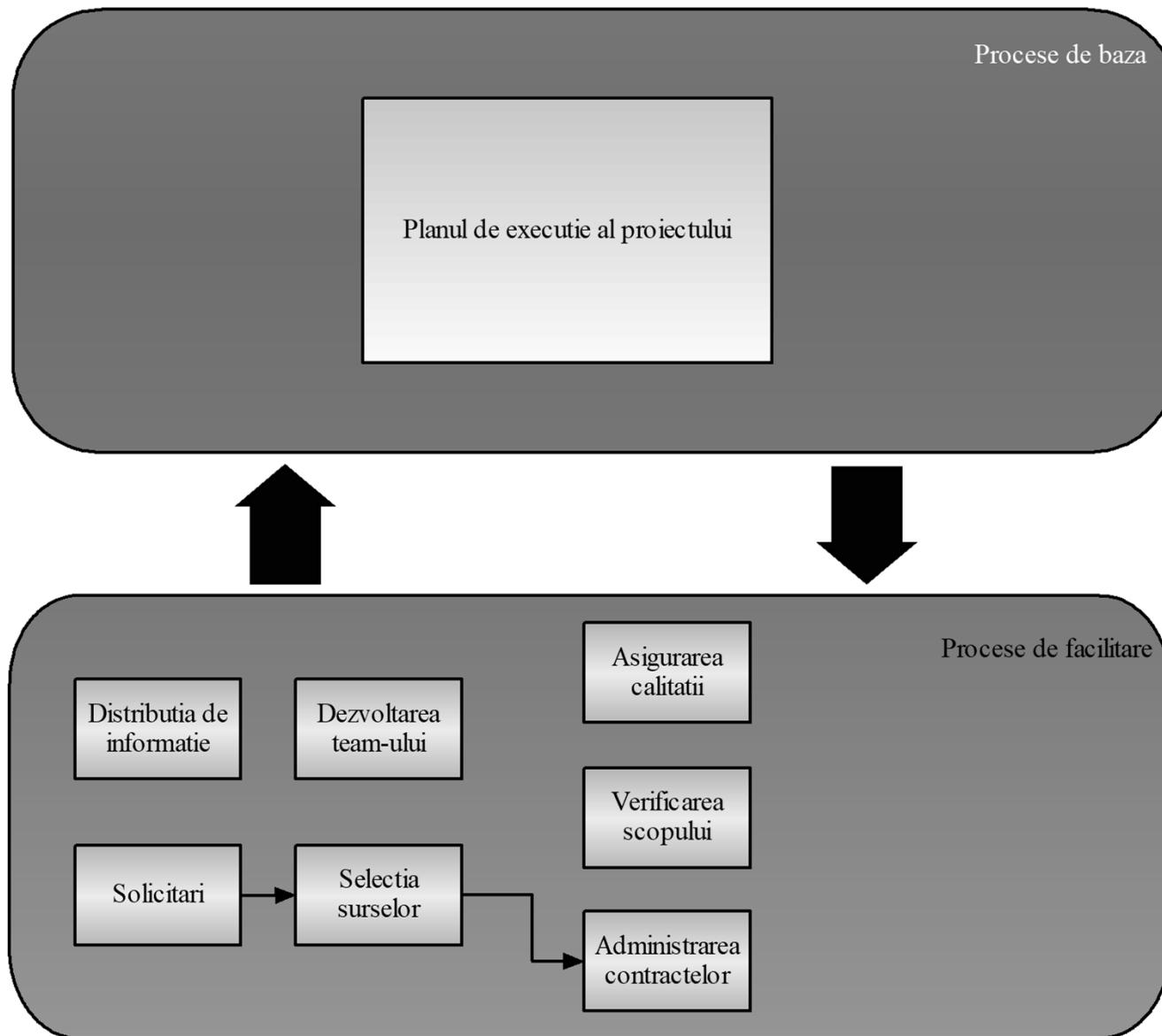
Pe parcursul acestui proces, sunt efectuate urmatoarele actiuni:

- Realizarea activitatilor necesare pentru indeplinirea obiectivelor proiectului
- Obtinerea si gestionarea ofertelor si propunerilor dupa cum este necesar
- Coordonarea echipei si resurselor
- Monitorizarea performantelor echipei
- Colectarea si analizarea datelor de performanta pentru rapoarte de stare
- Gestionarea riscurilor
- Efectuarea controlului schimbarilor si implementarea modificarilor aprobat
- Dirijarea si gestionarea executiei proiectului
- Colectarea si documentarea lectiilor invatate
- Efectuarea de activitati de asigurare a calitatii

Procesul de executie



Relatiile dintre procese în cadrul executiei

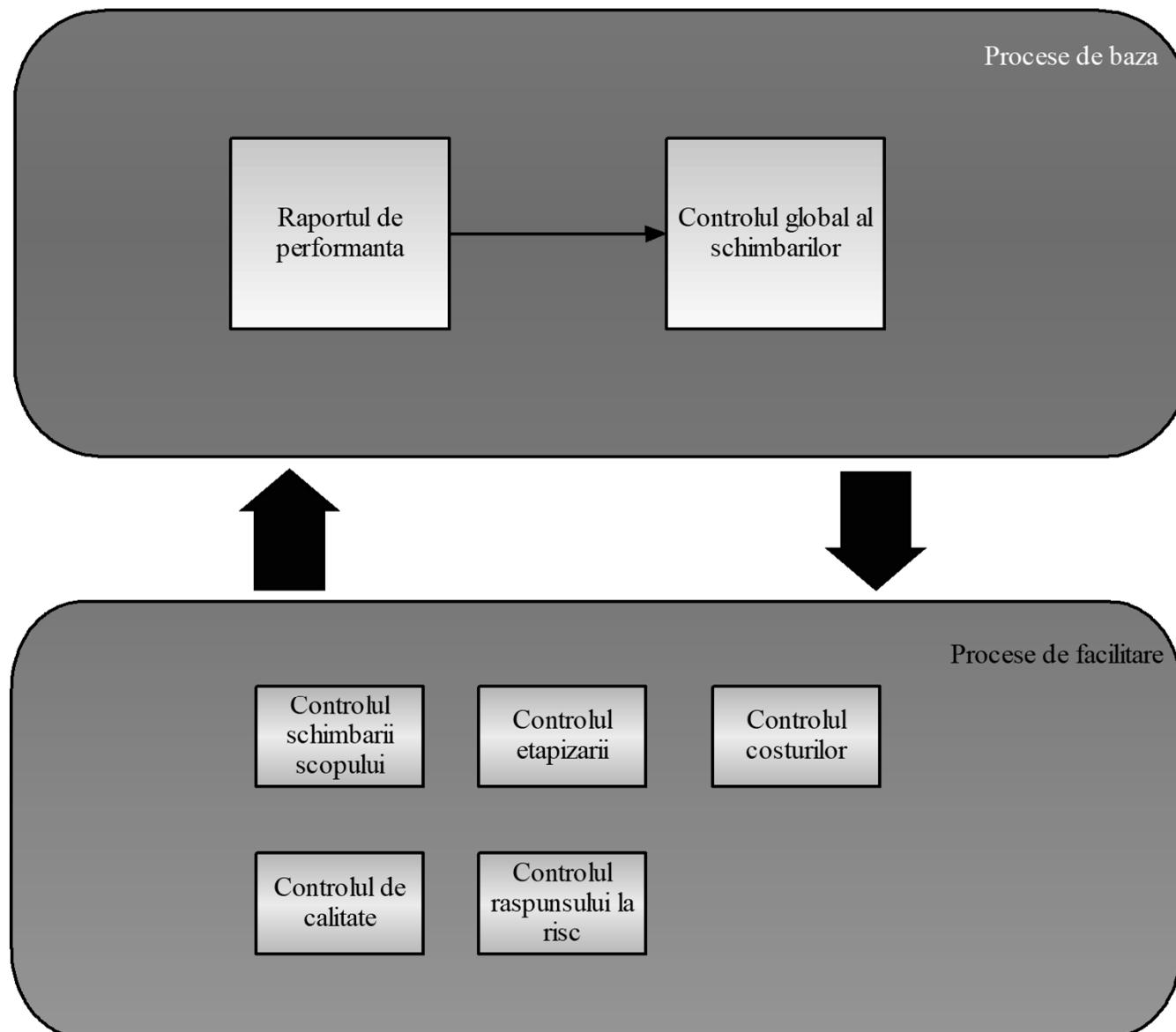


Procesul de monitorizare & control

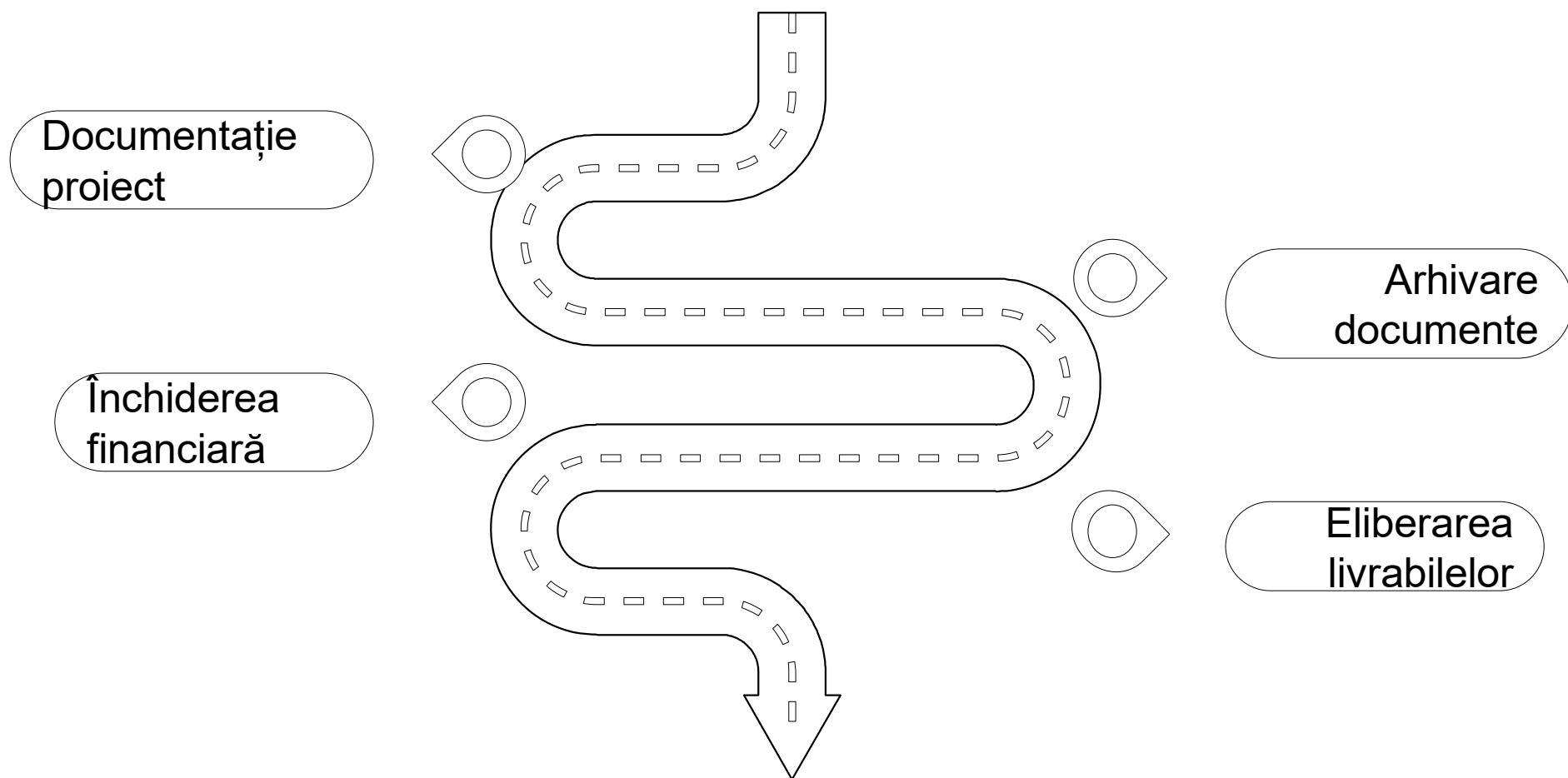
□ Procesul de monitorizare si control presupune:

- Urmarirea, revizuirea si reglementarea progresului proiectului
- Raportarea starii su masurarea progresului
- Efectuarea rapoartelor despre domeniul de aplicare, program, cost, resurse, calitate si riscuri
- Controlarea modificarii proiectului si a documentelor aferente
- Includerea controlului domeniului, programului, costurilor si risurilor
- Inregistrarea rezultatelor controlului calitatii
- Implementarea planului si actunii de tratare a risurilor
- Administrarea furnizorilor.

Relatiile dintre procese in cadrul monitorizarii / controlului



Proces de închidere



Proces de inchidere

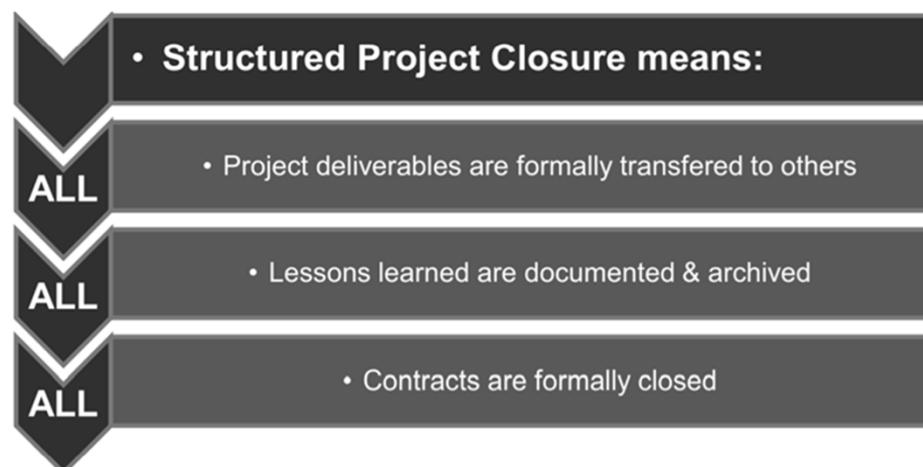
- Asigura formalismul de inchidere a proiectului / fazei prin acceptarea rezultatelor obtinute.
- Se are in vedere predarea rezultatelor catre beneficiar cat si incheierea administrativa a proiectului.
- Postanaliza asigura un standard ridicat de calitate cu costuri reduse pentru proiectele ce se vor derula in viitor (implementarea “bunelor practici”)



Proces de inchidere

Procesul de inchidere presupune:

- Obtinerea aprobarii inchiderii proiectului de catre beneficiar
- Eliberarea oamenilor si a resurselor
- Raportarea performantelor echipei si a lectiilor invatate
- Actualizarea sau finalizarea documentelor, si rezultatelor
- Finalizarea achizitiilor
- Efectuarea activitatii de asigurare a calitatii
- Stocarea sau arhivarea informatiilor



Esecul proiectelor

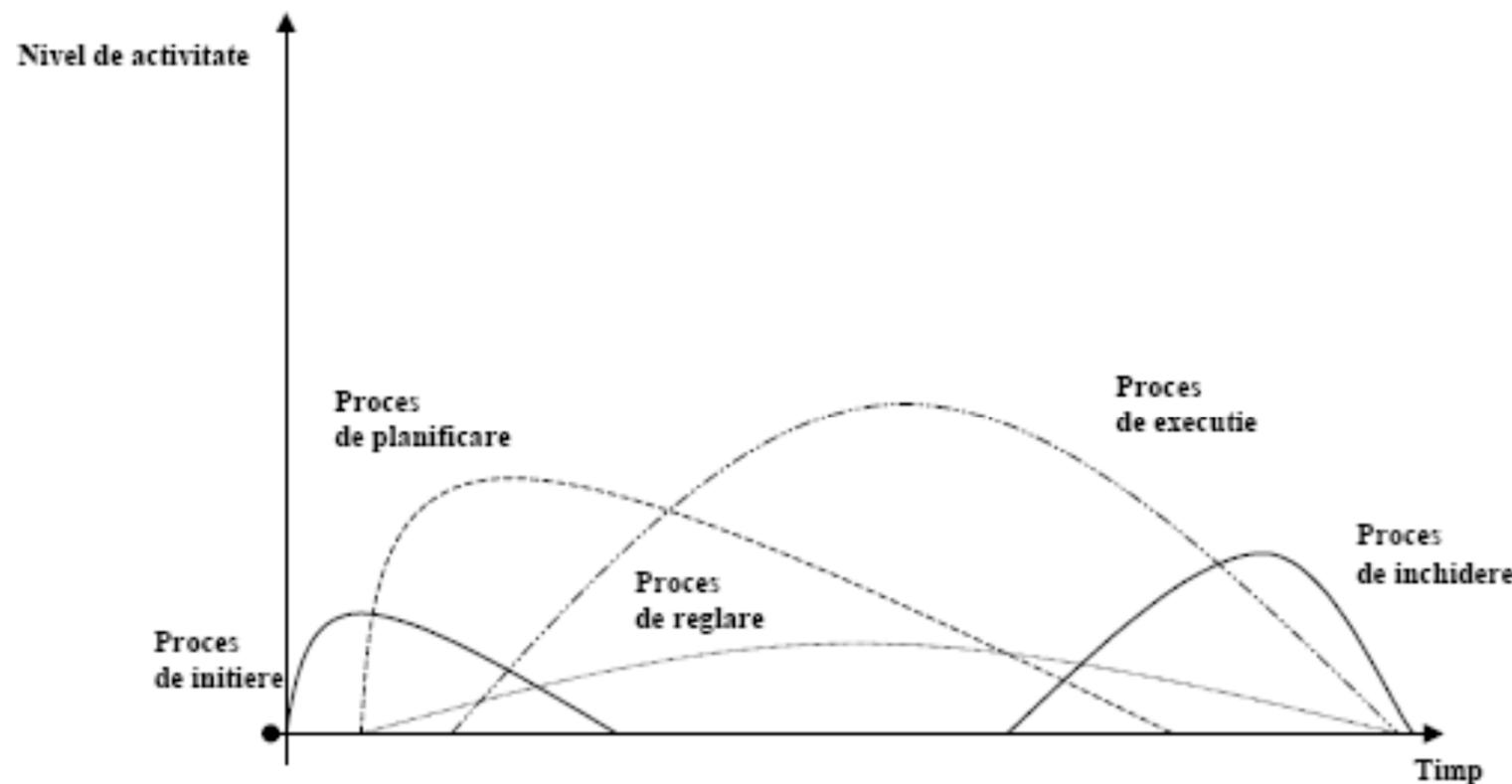
Cauze:

- Planificarea initiala slaba, bazata pe o prognoza gresita a pietei;
- Gasirea unei alternative mai bune de implementare
- Schimbari intervenite in strategia si interesele companiei
- Depasirea timpului prevazut pentru implementare
- Depasirea bugetului alocat sau reorientarea resurselor catre alte prioritati
- Oamenii-cheie parasesc proiectul
- Complexitate mare a problemei in raport cu resursele alocate

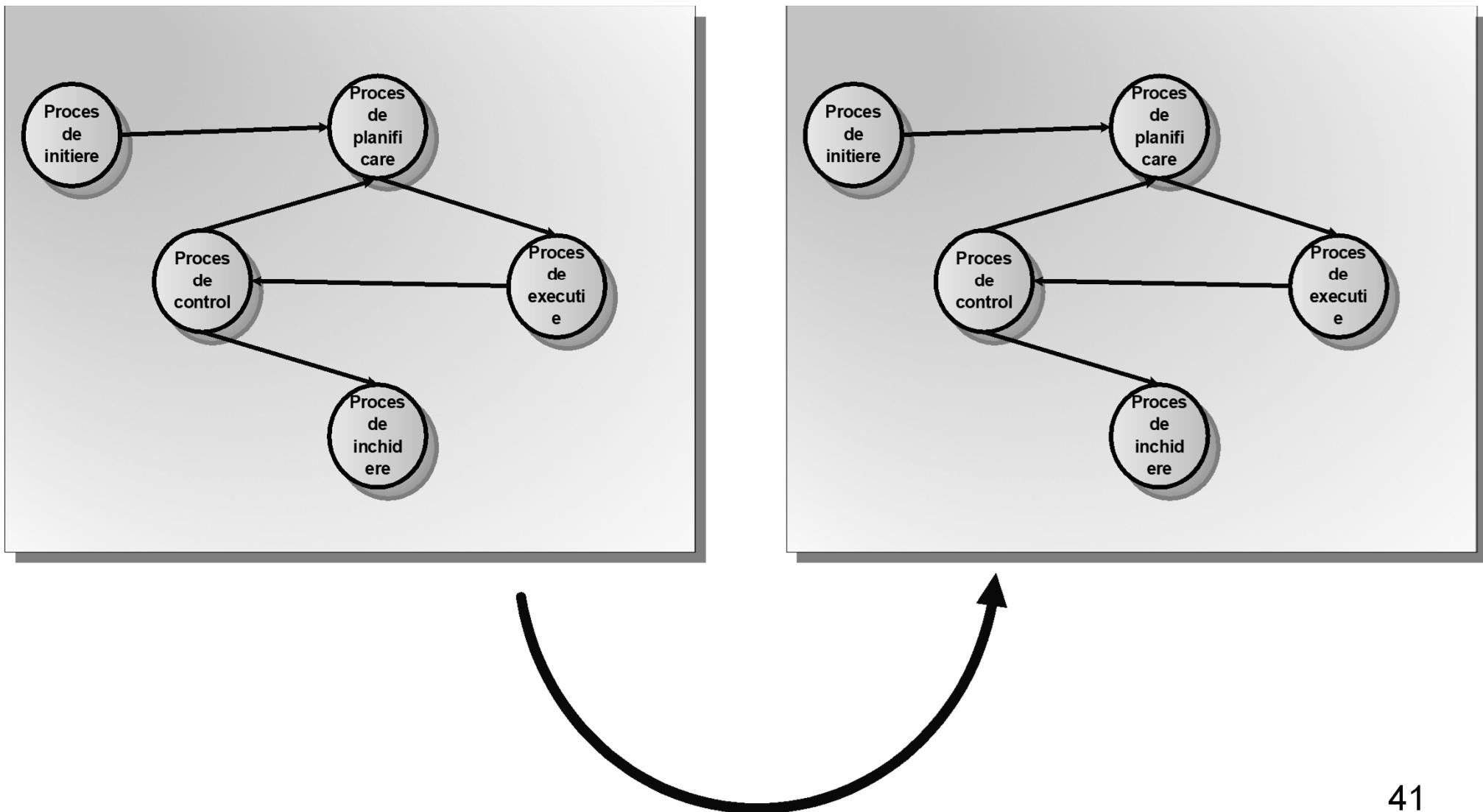


Suprapunerea proceselor

- Suprapunerea diverselor tipuri de proceze de-alungul unei faze



Interactiunea dintre faze



Concluzii

- Indeplinirea cu succes a unui proiect se bazeaza pe toti cei implicați activ, implicit pe managerul de proiect. Un bun manager de proiect este capabil sa ofere echipei o viziune, sa creeze o legatura stransa intre membrii echipei, sa inteleaga procesul si sa delege corect sarcinile
- Succesul unui proiect poate fi evidentiat utilizand constrangerea dintre 5 dimensiuni (scop, timp, calitate, cost, risc). Modificarea oricareia dintre acestea atrage modificarea celorlalte
- Delimitarea clară a fazelor din care este compus ciclul de viață al proiectului reduce gradul de nesiguranță și permite un control mai puternic asupra derulării proiectului.
- Cultura organizațională și managementul organizațional joacă un rol cheie în ciclul de viață al unui proiect, prin dictarea comportamentului și al practicilor efectuate pe parcursul acestuia.