

Elaborarea planului de dezvoltare a produsului

Obiective:

- Se va urmări integrarea în planul de dezvoltare a produsului a tuturor componentelor necesare.

Breviar teoretic

Vezi note de curs (Capitole 2-10).

Cheia pentru succesul unui proiect stă în elaborarea unui plan adecvat. Activitate de planificare poate însemna aproximativ 30% din activitatea managerului de proiect.

Planul trebuie configurat înainte de a implica resurse importante în derularea proiectului, dar, desigur, el nu poate fi elaborat în cele mai mici detalii încă din primele faze ale proiectului. Detalierea planului se va realiza incremental.

Planului proiectului este elaborat pentru a răspunde următoarelor scopuri principale:

- exprima viziunea managerului de proiect asupra modului de realizare a proiectului și este nucleul pe baza căruia se desfășoară toate activitățile echipei proiectului din proiect (baza pentru executia proiectului)
- repartizează resursele pe activități și explică în același timp membrilor echipei ce rol joacă în proiectul respectiv (baza pentru comunicare internă)
- este baza pentru a explica managerilor superiori și altor persoane cointeresate de proiect cum va fi realizat proiectul – de exemplu baza pentru a urmări finanțarea pentru proiect dar și pentru a explica stadiul în care a ajuns proiectul și care sunt problemele (baza pentru monitorizare/control și comunicare externă).

Planul trebuie să fie clar, formulat fără ambiguități (eventualii termeni specifici trebuie să fie explicați în dicționarul de termeni).

Planul trebuie organizat în sensul de a oferi rapid și clar informațiile necesare pe nivele de detaliu diferite și pe domenii specifice de interes. Aceasta înseamnă folosirea unei structuri ierarhice, cu separare adecvată a informațiilor pe subdomenii (obiective, orar, cost, calitate, riscuri, resurse umane, achiziții, etc). Pentru fiecare secțiune se recomandă organizarea de tip rezumat, urmată de detalii specifice, cu referințe către documentele de detaliu. Spre exemplu, o persoană din conducerea superioară a organizației care a contractat proiectul dorește de obicei să vadă jaloanele principale ale proiectului (date critice – “milestones”). Pe aceste persoane le interesează mai puțin cine va executa fiecare activitate în detaliu sau când o va face. Pe de altă parte, echipa de proiect este interesată de detaliile imediate ale planului. Astfel, fiecare trebuie să poată vedea ce are de făcut, cât timp are la dispoziție și eventual care este activitatea următoare.

Managerul de proiect trebuie să fie capabil să selecteze informația din plan, în concordanță cu interesele celor implicați în proiect.

În concluzie, de fiecare dată când prezintă un plan de proiect, managerul de proiect trebuie să aibă în vedere următoarele lucruri:

- Gradul de detaliere necesar în situația respectivă;
- Formatul prezentării;
- Gradul de specificitate (de exemplu dacă trebuie să vorbească generic despre resurse sau trebuie să vorbească despre persoane nominalizate specific pentru anumite activități).

Sunt reluate în continuare principalele etape ce trebuie parcurse pentru realizarea planului:

- Determinarea rezultatelor dorite: stabilirea livrabililor majore și a obiectivelor proiectului;
- Separarea livrabililor în pachete de lucru (WBS);
- Determinarea activităților necesare pentru realizare fiecărui pachet de lucru; se vor include și activități legate de: asigurarea și controlul calității, comunicare, dezvoltarea competențelor echipei;
- Secvențiere activităților (și gruparea lor pe faze);
- Determinarea tipului și cantităților de resurse necesare pentru îndeplinirea activităților identificate;
- Estimarea efortului/duratei pentru fiecare activitate/faza;
- Introducerea restricțiilor semiflexibile și inflexibile. Configurarea preliminară a orarului – luând în considerare vacanțe, zile libere legale, cursuri de perfecționare la care participă resursele; se va verifica dacă orarul se încadrează bine față de datele critice, sincronizare cu alte proiecte, etc.
- Analiza planului – cale critică + PERT;
- Estimare costuri și bugetare;
- Identificare riscurilor, analiza riscurilor (calitativă), planificarea răspunsului la riscuri;
- Modificarea planului în concordanță cu planurile de răspuns la riscuri;
- Analiza planului din perspectiva managementului calității, comunicării, achizițiilor, resurselor umane. Reconfigurare plan.

Indiferent de metoda utilizată pentru elaborarea planului, managerul de proiect trebuie să fie conștient că planul odată terminat, **va suferi modificări, uneori chiar destul de mari**. *Succesul unui proiect nu constă neapărat în cât de bine s-a urmărit planul (deși este și acesta un indicator) ci în atingerea obiectivelor proiectului în timp și buget.* Pe parcursul proiectului planul suferă modificări din cauza unor situații neprevăzute interne sau externe proiectului. Managerul de proiect trebuie să fie pregătit să opereze aceste modificări, ca reacție la diferite schimbări ale mediului în care se desfășoară proiectul.

O structura recomandată pentru un plan este indicată mai jos. Aceasta structură trebuie interpretată într-un mod flexibil, în funcție de contextul în care se desfășoară proiectul și tipul proiectului.

Project Charter

Viziune (strategie - rezumat)

Scope statement (obiective, lista livrabile)

WBS – nivelul frunză să corespundă celui dorit pentru controlul proiectului

Pentru fiecare livrabil (la nivelul dorit de granularitate pentru controlul proiectului): estimari de cost, data start/finalizare, responsabili

Grafice pentru urmărirea performanțelor (obiective, timp, cost): orar, grafic bugetare, etc. – versiunea „baseline”

Date critice/borne majore

Personal: categorii, costuri, efort (durate)

Plan management riscuri - riscuri identificate, planuri de raspuns la riscuri

Alte documente obținute în procese de planificare, ca de ex:

Plan management „scope”

Plan management orar

Plan management costuri

Plan management resurse umane

Plan management calitate

Plan management achiziții

Probleme deschise

Mod de lucru:

Pentru una din aplicatiile prezentate se vor parcurge urmatoorii pasi:

- Completati planul dezvoltat al proiectului, adaugand urmatoarele:
- Documentele Project Charter, Viziune
- Plan de management al comunicarii
- Plan management resurse umane
- Verificati integritatea planului si actualizati acolo unde este necesar.