

## Managementul comunicării

### Obiective:

- Vor fi aplicate tehnicile specifice pentru asigurarea unei comunicari eficiente intre toti cei implicati in proiect.

### Breviar teoretic

Vezi note de curs (Capitolul 8).

Prin managementul comunicarii se asigura ca toti cei implicati in proiect primesc si produc informatiile necesare pentru derularea eficienta a proiectului.

Procese managementului comunicarii sunt urmatoarele:

- **planificarea comunicarii** - stabilește ce informație este necesară, cine are nevoie de ea și cine trebuie să o genereze, când este necesară, cum trebuie furnizată;
- **distribuire informații** - asigură că informațiile sunt disponibile la timp și corect;
- **raportare de performanțe** - colectarea și diseminarea informațiilor referitoare la performanțele atinse de proiect prin:
  - rapoarte ce indică starea curentă,
  - rapoarte ce indica progresele înregistrate,
  - rapoarte pentru predicții;
- **încheiere pe plan administrativ** - generarea, colectarea, diseminarea informațiilor necesare pentru finalizarea unei faze/proiect.

In elaborarea planului de comunicare, trebuie avute in vedere urmatoarele:

- informatiile vehiculate trebuie sa fie corecte (verificate), clare, usor de inteles, cat mai putine, dar relevante (suficiente si necesare);
- procedura de actualizare a informatiilor nu trebuie sa incarce in mod absurd persoanele implicate in proiect (baze de date cu multe campuri, dar incomplete nu folosesc);
- accesarea informatiilor sa fie simpla, cu drepturi configurabile;
- informatia sa permita abordarea general>detaliu;
- comunicarea orala nu trebuie eliminata;
- comunicare nu trebuie redusa la cea formala.

In implementarea planului de comunicare, managerul de proiect trebuie sa tina cont de abilitatile de comunicare ale membrilor echipei si sa incerce sa propuna variante de comunicare firesti, care sa exploateze potentialul celor cu care colaboreaza. Prin procesul de dezvoltare a echipei (inclus in managementul resurselor umane) se urmareste si dezvoltarea abilitatilor de comunicare intre membrii echipei.

Rezultatele obtinute de proiect trebuie periodic discutate cu echipa, cu managerii superiori si cu beneficiarii. In acest sens se realizeaza si rapoarte de performanta, care indica stadiul la care a ajuns

proiectul, traseul proiectului pe o anumita perioada de timp si/sau prediceaza sansele proiectului de a se finaliza in conformitate cu obiectivele stabilite. Informatiile incluse in aceste rapoarte trebuie organizate ierarhic (de la general la detaliu, pe nivele de audienta: management de top, echipa, beneficiar, in functie de interesul pe care fiecare il are in proiect si dreptul de acces la anumite informatii specifice) si pe domenii de interes (cosuri, resurse umane, tehnice, etc).

La finalul fazelor/proiectului se intocmesc rapoarte care sintetizeaza ceea ce s-a obtinut si ofera baza pentru un audit intern/extern.

### Tipuri de rapoarte de performanta

*Rapoartele de performanta de stare* indica in special stadiul la care a ajuns proiectul, fara a insista asupra traseului parcurs – sunt prezentate doar schimbarile importante care au intervenit sau, daca stadiul actual este diferit de cel dorit, sunt prezentate cauzele si actiunile intreprinse pentru corectie/schimbare, ca o explicatie. In acest ultim caz, este utila si o predictie (sumara) care sa ilustreze efectele asteptate prin abaterea de la planul de baza.

*Rapoartele de performanta de progres* prezinta ce s-a realizat in proiect pe o perioada specificata de timp, cu detalii mai multe despre activitatile derulate.

*Rapoartele de predictie* prognozeaza cum se va derula proiectul in perioada urmatoare, plecand de la analiza rezultatelor obtinute pana in acel moment si analiza de riscuri.

Continutul rapoartelor este diferit, in functie de receptor (persoane din companie sau din exterior, etc) si natura proiectului (foarte novator/putin novator, stiintific/comercial, etc).

Nu exista un format standard pentru elaborarea acestor rapoarte. Totusi, cateva idei generale, utile in realizarea acestor rapoarte, sunt enumerate mai jos:

- porneste de la ceea ce asteapta receptorul – WIIFM („What is it for me”): la proiectele comerciale, pentru rapoarte destinate managerilor de top/beneficiarilor pune accent pe impact, beneficii, nu pe caracteristici tehnice; la rapoartele stiintifice pune accent pe noutate si avantaje/dezavantajele metodologiei folosite.
- incepe cu sfarsitul: prezinta rezultatul si apoi cum a fost obtinut, probleme intampinate, etc;
- concepe prezentarea de la general la detaliu;
- foloseste indicatori de performanta relevanti si un cod al culorilor care sa indice daca rezultatul proiectului este corespunzator in raport cu acel indicator >> alege doar indicatori relevanti.

### Exemple de indicatori

Nr	Indicator	Formulă	Stare normala (Verde)	Stare avertizare (Galben)
1	Deviere planificare (respectare orar)	Calculat in MP	-5%<...<5%	
2	% Obiecte revizuite	$[\text{Nr revizuri planificate} / \text{Nr revizuri executate}] * 100$	100%	85%
3	Aria de revizuire	$\text{Nr module revizuite} / \text{Nr module}$	100%	85%
4	Acoperirea specificațiilor	$[\text{Nr facilități implementate} / \text{Nr facilități planificate}] * 100$	>98%	60%
5	NLOC (Număr linii de cod) –		NA	NA

	relevant pentru a indica gradul de complexitate al proiectului			
6	Module Software testate [%]	$\frac{[\text{Nr module testate}]}{[\text{Nr module}]} * 100$	>95%	
7	Gradul de acoperire în testele de modul	Prezent în rapoartele de test	>75%	

- foloseste diagrame, grafice, etc care sa ilustreze sugestiv progresul/stadiul proiectului.

O posibila **structura a unui raport de performanta** de stare este urmatoarea:

Nume proiect

Manager de proiect

Data initiere proiect, data finalizare, cod proiect, etc

Obiectiv proiect

Rezumat raport: apreciere globala

Descriere sumara proiect

Starea actuala a proiectului pe urmatoarele subdomenii:

- „scope”: obiective deja indeplinite/modificate/imposibil de indeplinit, livrabile realizate, cu evidentiare in WBS – intarzieri/avans
- orar: comparatie fata de „baseline” – explicatii pentru avans/intarzieri/predictie efecte
- buget: comparatie fata de „baseline” – explicatii pentru depasire/buget nefolosit/predictie efecte (vezi metoda valorii castigate, subcapitol 8.2.3)
- calitate: %teste efectuate, %teste reusite, etc
- discutie despre riscuri: grad actual de expunere la risc, riscuri importante, planuri de contingenta disponibile pentru riscuri importante
- discutie despre resurse umane: daca sunt probleme legate de motivare, pregatire, stabilitate
- discutie despre alte resurse, outsourcing, etc
- alte probleme

Probleme importante intampinate si rezolvate

Probleme nerezolvate, solutii propuse, impactul acestora asupra proiectului. Propuneri de corectie si schimbare pentru imbunatirea activitatii proiectului - daca este cazul

Concluzii

Anexe – plan proiect, descrieri detaliate livrabile, etc

### Mod de lucru:

Pentru una din aplicatiile prezentate, se considera ca proiectul a trecut de o faza de design sau de testare (la alegere). Se cere realizarea unui raport de performanta de stare sau progres (la alegere).

Se vor folosi date fictive.