

2. Managementul obiectivelor

2. 1. Generalități

„Scope” = aria de activități acoperite de proiect

>> unde încep și unde se termină responsabilitățile echipei

>> ce rezultat trebuie să obții

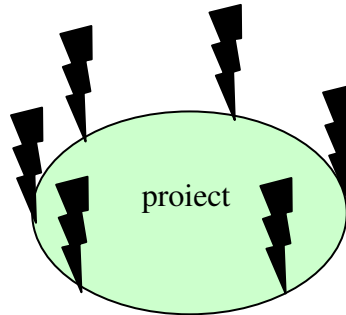
„Scope” proiect
ce trebuie făcut pentru
realizarea proiectului

≠

„Scope” produs
trăsături și
funcționalitate produs

ATENȚIE:

- dacă nu știi „scope”, nu știi nimic despre proiect
- inițial limitele pot fi definite la un mod mai general, apoi, pe parcursul derulării proiectului **trebuie** delimitate/documentate clar



Obiectiv => indică **ce trebuie să se obțină** pe proiect

Să fie

Specific / precise, clare, formulate fără ambiguități

Measurable / măsurabile, verificabile

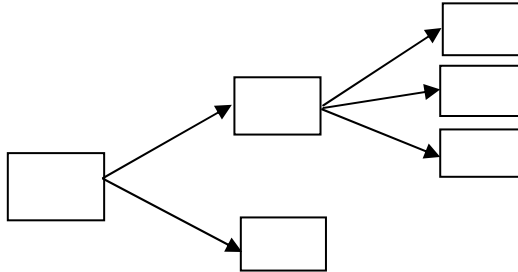
Agreed, achievable / acceptate + posibil de realizat

Resourced, realistic / să existe resursele necesare

Timed / să poată fi apreciat intervalul de timp necesar pentru îndeplinirea obiectivului

- formulările neclare sunt periculoase!!!

Metoda „drill” descompune obiectivul principal în obiective secundare



- pe orice nivel ierarhic obiectivele să fie disjuncte (fără suprapuneri)
- obiectivele de pe un nivel ierarhic inferior să precizeze complet obiectivul descompus (situat pe nivelul ierarhic superior următor)

Recomandări:

- pornește de la **rezultate** și spune **cum** le obții
- fiecare obiectiv să aibă asociat un rezultat/ o ieșire a proiectului care modifică *status quo*
- folosește de preferință **criterii cuantificabile**
Atribut + metrică + valoare
Ex profit EUR 1 mil.
- nu include restricții cost, resurse la obiectivele secundare
- nu include restricții de timp la obiectivele secundare

Structura ierarhică a pachetelor de lucru („Work breakdown structure”- WBS)

>> definește ce va face proiectul, care sunt livrabilele

>> ilustrează separarea pe componente a produselor/serviciilor livrabile majore („deliverables”)

Se obține de regulă prin **DESCOMPUNERE**

Pas 1: Se definesc **livrabilele majore** (rezultatele fazelor)

Pas 2. Pe acest nivel se pot aloca resurse materiale + umane (om/depart), se pot estima costuri, durata? Eventual: este durata < 2 sapt?

Daca da, salt la pas 4. Daca nu , continuă (cu pas 3).

Pas 3. Detaliază suplimentar: separă pe componente **verificabile**. Salt la 2.

Pas 4. Verifică dacă e o descompunere corectă

- pachetele de pe un nivel inferior descriu necesar și suficient pachetul de pe nivelul superior?

Dacă nu ADD, DEL, Redefinește componente

- pachetele de lucru sunt descrise clar?

Dacă nu Reformulează

Pas. 5. Stabilește un identificator pentru fiecare componentă din WBS

Pas. 6. Documentează componentele incluse (dicționar WBS)

frunzele = pachete de lucru („workpackages”)

!!!! pot fi descompuse suplimentar : vezi listă activități, outsourcing
folosite pentru monitorizarea și controlul proiectului

Atenție: Evită detalierile excesive

Regula 8/80 (optionala):

un pachet de lucru de tip frunză se realizează într-un interval
de timp cuprins între 8h și 80h muncă

Recomandări:

- nu pune mai mult de 7-8 pachete pe nivel (memorie pe 3 biți)
- nu folosi multe nivele
- WBS să fie clar, ușor de înțeles
- atenție să nu uiți ceva!!!
- folosește tipare („templates”), respectă standardele companiei
- **obține WBS prin colaborare cu echipa, cu toți cei implicați**
 - >> corelarea cu celelalte proiecte,
 - >> ce realizezi prin outsourcing
 - >> WBS acceptat, stabil !!
- **obține aprobarea pe WBS**

Observații

- !!!ce nu este în WBS nu este în proiect
- orice modificare WBS trebuie discutată și aprobată de „stakeholders”

Avantaje:

- oferă o imagine general>>>detaliu asupra rezultatelor proiectului
- permite însumare ierarhizată: costuri, resurse necesare
- permite estimări mai bune pentru cost, timp
- ajută la monitorizare: definește mai clar ce trebuie obținut și care este stadiul de realizare intermediar

Metode de obținere a WBS

Top down □□ Bottom up

Analogie < > Brainstorming

„Rolling wave” (inițial un număr redus de nivele, apoi detalieri în adâncime pe măsură ce proiectul se derulează)

Alte structuri ierarhice ce pot fi folosite în proiect

- *Contractual WBS* – un WBS general folosit în relația cu clientul
- *Organisational BS (OBS)* – ilustrează cum au fost alocate pachetele de lucru pe unități/ departamente ale organizației
- *Resource BS (RBS)* – ilustrează cum au fost alocate resursele (în special umane) pe pachetele de lucru
- *Bill of material (BOM)* – ilustrează structura ierarhică a componentelor unui produs (ansamblu >> subansambluri >> unități etc)

Exemple

Proiect software- WBS realizat pornind de la fazele proiectului (PMBOK)

1. Management de proiect
2. Cerințe
 2. 1. Software
 - 2.1.1, 2.1.2, etc
 2. 2. Manual de utilizare
 2. 3. Material pentru training/tutorial
3. Design
 3. 1. Software
 - 3.1.1, 3.1.2, etc
 3. 2. Manual de utilizare
 3. 3. Material pentru training/tutorial
4. Implementare
 4. 1 Software
 - 4.1.1, 4.1.2, etc
 4. 2. Manual de utilizare
 4. 3. Material pentru training/tutorial
5. Testare
 5. 1. Software

- 5.1.1, 5.1.2, etc
- 5. 2. Manual de utilizare
- 5. 3. Material pentru training/tutorial
- 6. Lansare spre client/utilizator

Sugestie: descompuneti pachetele „software” din WBS in componente de tip GUI, DB, backend software etc, si apoi detaliati fiecare modul in parte astfel încât să rezulte clar din WBS construit specificul aplicației care trebuie proiectată (ex: in modulele de calcul pana la nivelul de „use case”)

Instalare software nou pe un număr mare de stații

1. Management proiect
2. Instalare software
 2. 1. Testare software în laborator + Documentare erori
 2. 2. 1. Windows Vista
 2. 2. 2. Windows 2000
 2. 2. 3. WinXP , etc.
 2. 2. Realizarea instrumentelor pentru instalare automată
 2. 3. Testare instalare automată + documentare metodă
 2. 4. Instalare pe un grup pilot de stații
 2. 5. Finalizare instalare
3. Training utilizatori privind utilizarea noilor aplicații
 3. 1. Pregătire materiale pentru training (tematică: utilizarea noilor aplicații)
 3. 1. 1. training cu instructor
 3. 1. 2. web training
 3. 2. Training pe un grup pilot de utilizatori
 3. 3. Finalizare documentație training
 3. 4. Finalizare training
 3. 5. Creare help-desk

2. 2. Procesele managementului obiectivelor („scope”)

= procesele care asigură că proiectul include **NUMAI** ceea ce trebuie pentru finalizarea lui cu succes

inițiere (I)

autorizare fază/proiect (I)

planificare obiective/”scope” (PN)

descriere „scope”

definire livrabile/”scope” (PN)

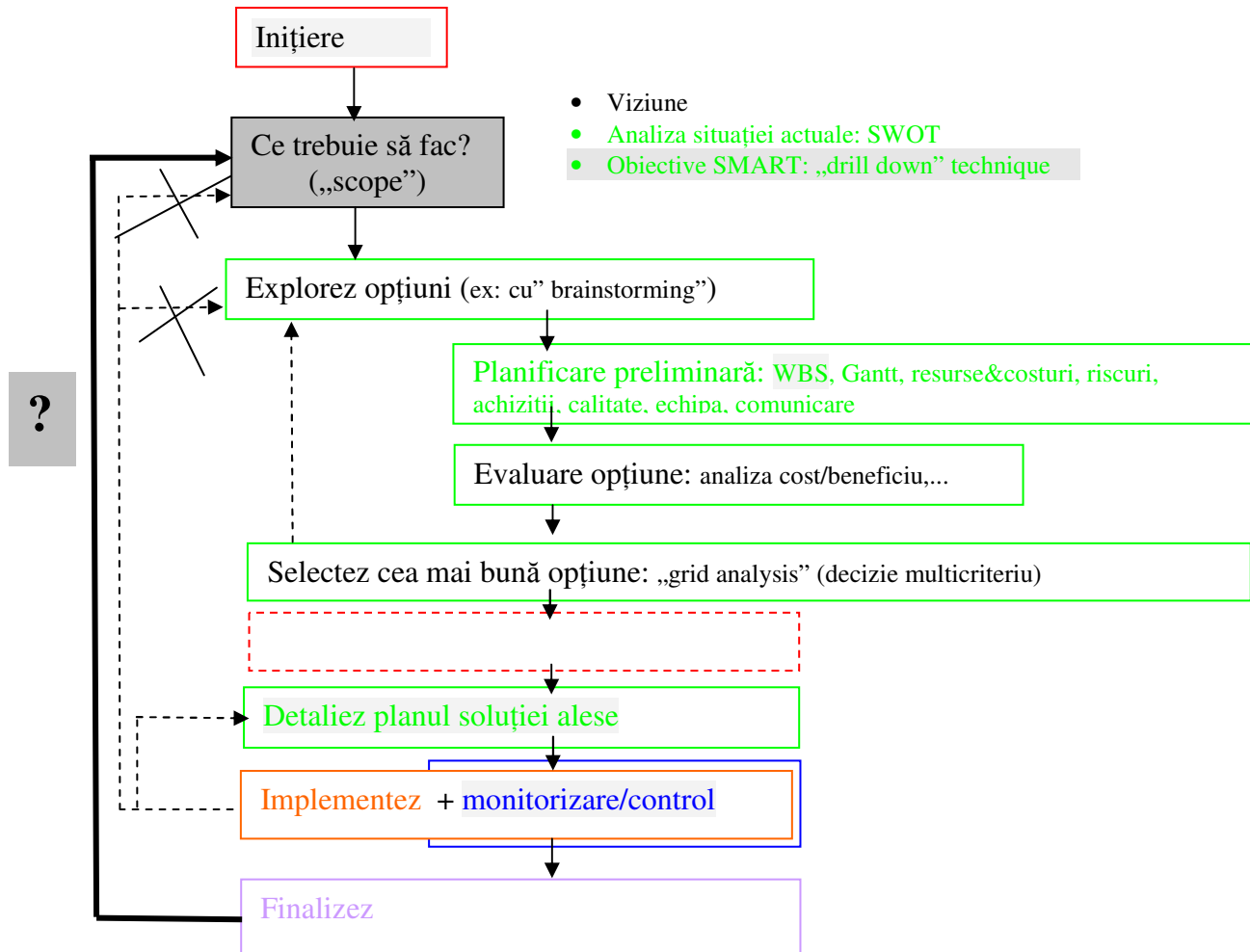
separare livrabile pe componente (WBS)

controlul obiectivelor (C)

gestionarea schimbărilor

verificare obiective (C)

formalizare acceptare fază/proiect



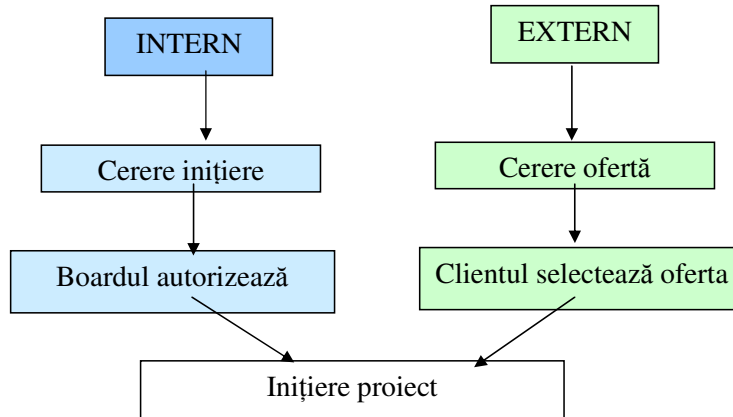
2. 2. 1 Inițiere proiect (I)

= autorizare **formală** a unui **nou** proiect/a unei noi faze

MERITĂ FĂCUT?

Observație:

- Proiectul poate fi inițiat
 - **formal** după cunoașterea cerințelor/studiu de fezabilitate/plan preliminar
 - **informal** (interne)
- Pentru proiectele novatoare, inițierea are loc pe baza unui studiu de fezabilitate



- **Cerințe de business/oportunități** >> inițierea proiectului
 - cererea unui client
 - modificare legislație
 - avans tehnologic
 - nouă cerere pe piață, etc.

Studiu de fezabilitate

= document care indică dacă proiectul merită să fie inițiat + recomandă o variantă de realizare

Recomandări:

>>> **Întreabă, întreabă, întreabă:** ce se dorește, de ce, cum să faci?

- Cum afli ce se dorește?
formular intranet, grup-focus, tehnica Delphi
- **Lucrează cu echipa** + alți stakeholders
- Adoptă **personalitate multiplă** : optimist, pesimist, realist
- Nu te îndăgosti de o **soluție** (tehnologie!!!!)
- Dacă se dorește ceva novator: propune prototip, „pași” mici, dezvoltare iterativă, testare timpurie, etc

Organizarea etapei de documentare

- cheia stă în buna **organizare**
 - definește obiectivele documentării
 - determină sursele de documentare + stabilește prioritățile de accesare
reviste, cărți, broșuri, web, experiență
 - separă documentarea pe etape/subdomenii
 - numește responsabili + termene finalizare + mod lucru
 - documentarea propriu-zisă: notează, evaluează
 - agregare informații + organizare informație + evaluare

gata?

dacă da realizează studiul de fezabilitate
dacă nu, continuă documentarea

Structură:

Nume proiect

Obiective

Motivație

Rezumat

- descriere sumară a produsului/serviciului
- descriere generală a soluției propuse
- descriere generală a planului de implementare propus

Detalii privind soluția propusă

- analiza SWOT
- cine mai face același lucru?
- comparația cu alte soluții, avantaje+dezavantaje
- dacă sunt achiziții: observații despre furnizor (portofoliu, suport integrare)
- tehnologii folosite: compatibilitate cu hard/software companie, necesitate training

- norme, standarde recomandate
- integrarea cu alte proiecte/operații ale companiei
- riscuri posibile: identificare, analiza calitativa/cantitativă, planuri generale de răspuns

Impactul proiectului

- influențe pozitive + negative asupra organizației
- ce schimbări impune în organizație (oprire temporară a activității, etc)

Costuri

- categorii de costuri + estimări

Atenție la:

- costurile de achiziție - instalare (cost/ore muncă) + taxe lunare pentru consultanță/întreținere
- costuri consultanță, training
- analiză cost/beneficiu (ROI, „payback period”)

Recomandări

Surse de documentare

Descriere produs/serviciu livrabil
= caracteristici produs
(detaliat progresiv)

Plan strategic al organizației

Criterii de selecție a proiectelor
>>PROFIT!!!

Alte informații + istoric

- performanțele proiectelor/fazelor anterioare
- ce alte proiecte au fost selectate



Project Charter
= document care autorizează proiectul
ex: contract vânzare-cumpărare

Numire manager proiect

Restricții
= factori care limitează opțiunile echipei

Ipoteze
= condiții considerate îndeplinite

Project Charter

= document ce autorizează formal proiectul

Structură propusă

Nume proiect

Sponsor

Manager proiect

Echipa

Obiective

Motivație/"business case"

Descriere generală

- descriere generală a produselor/serviciilor livrabile
- descriere generală a alternativei alese pentru realizarea proiectului

Plan general

Resurse necesare

Buget

Selecția proiectelor este o **decizie multicriteriu** care necesită **expertiză** (internă sau externă)

Atenție: Pentru inițierea proiectului

se știe **rezultatul** (produs/serviciu livrabil)

există o **viziune** de realizare (**aceeași** pentru toți cei implicați)

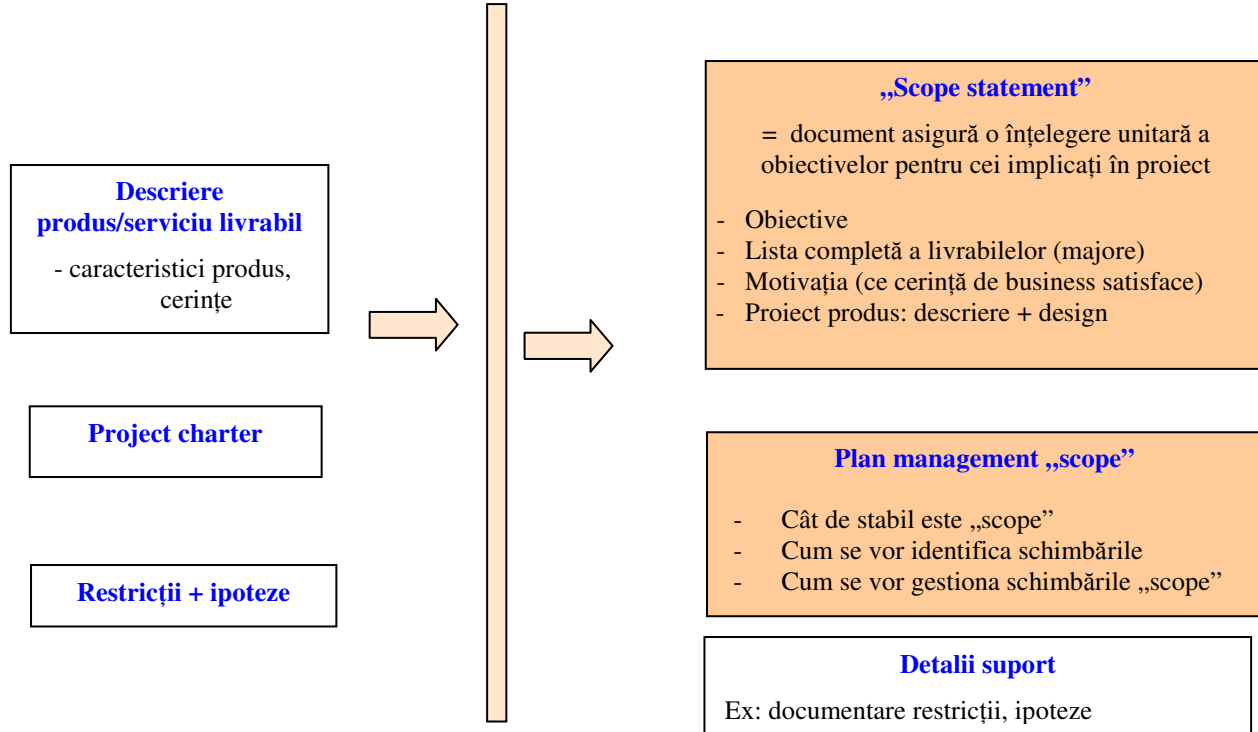
2. 2. 2 Planificare obiective/„scope” (PN)

= identificarea + documentarea obiectivelor

CE TREBUIE FĂCUT?

Sunt formulate obiectivele (principale + secundare)
SMART + metoda „drill”





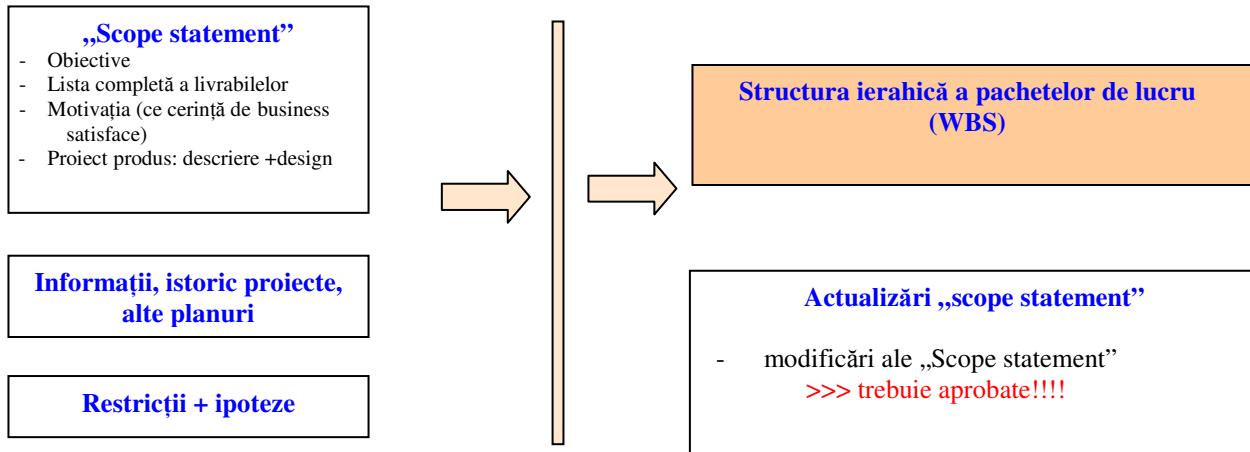
Recomandări:

- Analizează atent produsul/serviciul livrabil: analiza prin descompunere + funcțională
- Identifică alternativele posibile de realizare („brainstorming”)
- Compară alternativele posibile (decizie multicriterială)
- Folosește expertiza/experiența

2. 2. 3 Definire „scope” (PN)

= construirea structurii ierahizate a pachetelor de lucru livrabile -WBS

DETALIAZĂ CE TREBUIE SĂ LIVREZI

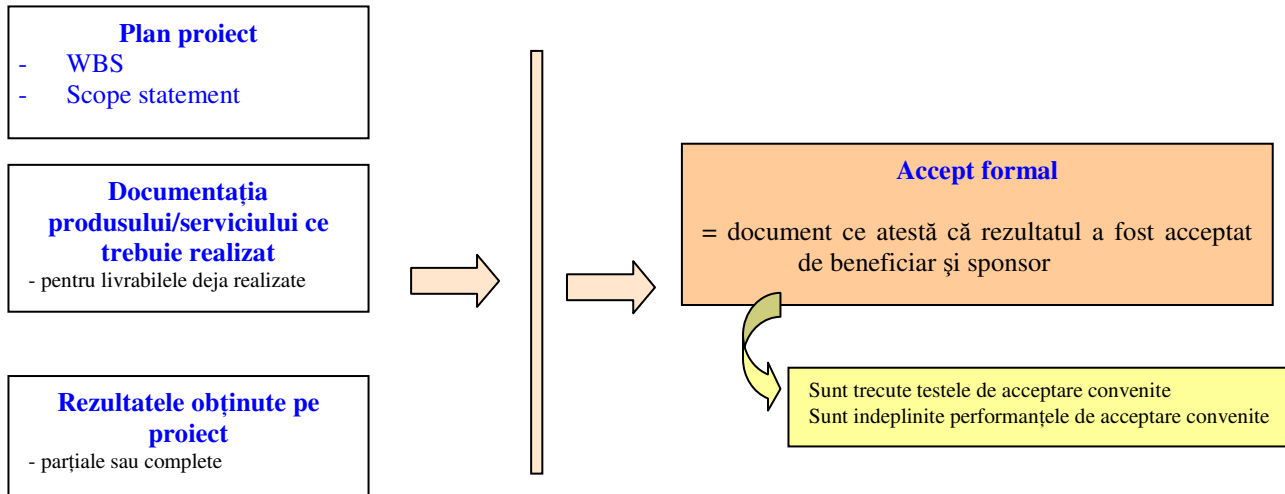




2. 2. 4 Verificare „scope” (C)

= obținerea acceptului **formal** pentru rezultatele obținute pe proiect

AI FĂCUT CE TREBUIA?



Observații:

- De obicei, acordul formal se acordă după **o inspecție/ un audit** care verifică dacă
 - testele de acceptanță sunt trecute cu succes
 - indicatorii de performanță au valorile convenite pentru acceptanță

Audit = măsurare, evaluare, testare pentru a stabili dacă rezultatele proiectului corespund *cerințelor*

- **!!! Corectitudine $\neq$ Accept**

- La livrare, se completează o **fișă a rezultatului livrat**:

Identificator proiect, manager proiect

Data livrării, versiunea livrată, referință spre descrierea rezultatului livrat

Listă distribuție

Informații referitoare la *schimbările autorizate* efectuate pe durata proiectului – cereri de schimbare

Informații referitoare la *defecte corectate* și referire la raportul de testare de acceptanță

Probleme nerezolvate

Indicații suplimentare: condiții minimale pentru instalare/operare, etc

Se poate completa cu schimbările efectuate după livrare

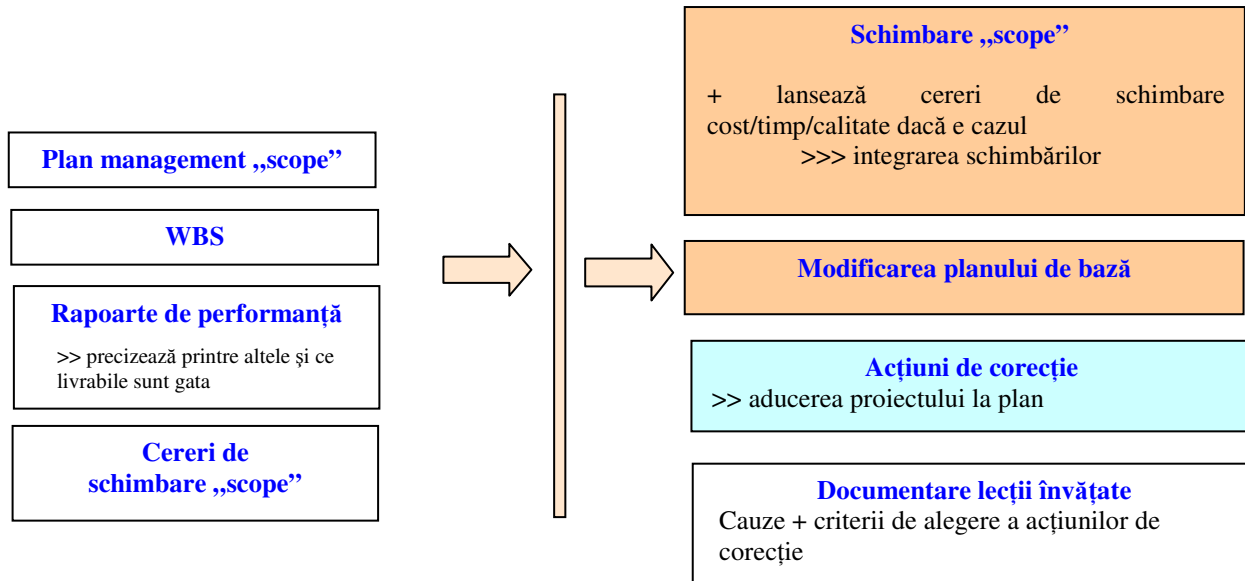
2. 2. 5 Control „scope” (C)

- = identifică schimbările de „scope”
- + verifică dacă schimbarea este dorită/acceptată
- + gestionează schimbarea

**S-A SCHIMBAT CEEA CE TREBUIE FĂCUT?
FACI CEEA CE TREBUIE?**

Cererile de schimbare pot fi generate de

- Evenimente externe (schimbare legislație, etc)
- Eroare/omisiune la definirea livrabilelor/„scope”
- Dorința de a adăuga ceva în proiect, de a îmbunătăți
- Răspunsul la un risc (trecerea pe un plan de rezervă)



Recomandări:

- Folosește **procedurile convenite** pentru a accepta schimbarea obiectivelor proiectului
- **Notifică** toate schimbările către cei implicați
- **Evaluează continuu performanțele** atinse pe proiect pentru identificarea din timp a oricăror neconcordanțe (ceea ce faci este diferit de ceea ce trebuia trebuia să faci?)
- Schimbarea „scope” solicită **revizuirea planului**

Recapitulare

Definiții, terminologie: „scope”, obiective (SMART), WBS, drill, audit

Procese - management „scope”: inițiere, planificare obiective, definire livrabile, verificare obiective, control obiective

Documente

Studiu de fezabilitate

Project Charter

„Scope statement”

Plan management „scope”

WBS

Document de accept formal și Fișa de livrare