

Planificarea Proiectelor

„Failing to plan is planning to fail”¹

de Ștefan Bădescu

Există o tendință de scurtare a timpului alocat planificării, cu accent pe începerea imediată a activităților propriu zise. Asta este o greșeală. Timpul petrecut în mod corespunzător pentru planificarea proiectului va conduce la un cost și o durată redusă și la creșterea calității acestuia.

Planificarea Proiectelor: 7 Elemente Esențiale

In general, timpul și costul alocat planificării este cuprins între 10-20% din întregul proiect.

În Europa și în Statele Unite, 90% dinte proiecte au întârzieri, față de Japonia (75%), unde timpul alocat planificării este mai mare.

1. Scopul Proiectului
2. Resursele
3. Structura de Management
4. Jaloanele (milestones)
5. Dependentele
6. Riscurile
7. Diagrama (chart)

Vom vedea mai jos ce reprezintă fiecare.

1. Scopul Proiectului

Ceea ce dorim să producem este clar definit? Toată lumea a înțeles scopul proiectului? Este toată lumea de acord? Obiectivele Proiectului sunt **SMART**?

- **Specifice:** definite clar și precis
- **Măsurabile:** (ex. NU “calculatoare performante” CI “calculatoare cu 4 Gb procesor”)
- **Acceptabile:** pot fi ele îndeplinite? S-a mai realizat ceva similar în trecut?
- **Relevante:** facem ceea ce trebuie? Scopul unui manager de bancă “să facă 10 cafele și 15 prăjituri cu cremă până la ora 18:00” poate fi specific, măsurabil, acceptabil, încadrat în timp, dar îi lipsește cu desăvârșire RELEVANȚA.
- (încadrate în) **Timp:** Este fiecare obiectiv realizabil în timpul propus? Întregul proiect se va termina până la data stabilită?

¹În original "He who fails to plan is planning to fail." (Cel care nu reușește să planifice, planifică nereușita) este atribuită lui Winston Churchill în timpul celui de-al doilea război mondial. Și Benjamin Franklin are un citat similar "By failing to prepare, you are preparing to fail."

2. Resursele

Avem resursele necesare pentru a realiza proiectul? Resursele includ personalul, banii, timpul, competențele necesare, echipamentul, ce vor fi folosite la execuția activităților. Este nevoie să angajăm personal suplimentar, să căutăm colaboratori sau să externalizăm din activități? Este nevoie să cumpărăm sau mai bine să închiriem o parte din echipamente? Nu ar trebui să programăm oamenii pentru mai mult de 80% din timpul lor. Întotdeauna apar probleme neprevăzute.

3. Structura de Management

Membrii echipei de proiect au rolurile stabilite? Există o [structură de luare a deciziilor](#) clară? Cine va lua deciziile în momentele neprevăzute? Achizițiile le face echipa de proiect sau un buyer din afara echipei? Cine va distribui informațiile legate de progresul proiectului și cui? Cine este responsabil cu actualizarea versiunii de lucru a planului/programului și cu distribuția acestuia întregului personal implicat?

Această structură este diferită de la proiect la proiect și de la organizație la organizație, în funcție de cultura acesteia.

4. Jaloanele (Milestones)

Pentru a avea o imagine cât mai corectă asupra progresului înregistrat în derularea proiectului, este nevoie să împărțim proiectul în mai multe secțiuni, asemenea unui drum presărat cu borne kilometrice. Această împărțire trebuie făcută însă ținând cont de mai mulți factori, cum ar fi: o durată de timp (de regulă 1-2 săptămâni), încheierea unei activități importante sau în funcție de cash flow. De regulă ședințele se stabilesc la fiecare jalon.

5. Dependentele

Majoritatea activităților nu pot începe decât în urma altora. Spre exemplu, nu este indicat într-o cameră să se înceapă zugrăvirea propriu-zisă, decât după ce a fost scoasă/acoperită mobila și evident, după ce s-au procurat materialele și pereții au fost curățați. Desigur, mobila nu poate fi mutată la loc imediat după ce activitatea de văruire s-a încheiat. Mai întâi trebuie să se usuce varul. Dependentele dintre activități ne dau imaginea corectă a numărului de oameni de care avem nevoie, și de timpul necesar întregului proiect, prin determinarea [drumului critic](#). Activitățile trebuiesc puse într-o secvență logică, luând în considerare interdependențele.

6. Riscurile

Orice proiect, prin natura sa de activitate unică, este supus riscurilor. Identificarea și gestionarea acestora, este parte integrantă a oricărui plan de proiect. Managementul Riscului are următoarele etape: Identificare (analiza SWOT, brainstorming, tehnica grupului nominal, tehnica Delphi, interviurile), Evaluare, Planificarea Resurselor, Implementarea Reacțiilor.

Pregătirea reacțiilor la riscuri în funcție de impact. Pentru fiecare risc identificat, managerul de proiect trebuie să identifice corect contramăsurile ce vor fi adoptate și costurile lor.

- Evitarea riscului (modificarea planului)

- Reducerea probabilității sau a impactului (anvelopa de iarnă reduce probabilitatea derapării, dar nu o elimină)
- Transferul riscului (încheierea de asigurări și contracte care să transfere riscul furnizorului)
- Întocmirea unor planuri de rezervă (planul "B")
- Acceptarea riscului (monitorizarea atentă a situației pentru a evita pe viitor situațiile similare)

Majoritatea proiectelor, au marjele de timp și de cost cuprinse între 10-15%.

7. Diagrama (chart)

Cea mai cunoscută diagramă în managementul proiectelor, este diagrama Gantt. Avantajul acesteia provine din faptul că este ușor de citit, nu îți trebuie cunoștințe manageriale ca să o înțelegi. Pe lângă această diagramă, trebuie atașată în planul proiectului și diagrama de dependențe a activităților, cunoscută și ca [diagrama PERT](#). Aceasta este o diagramă cu rețele de activități, ce reprezintă grafic relațiile de precedență dintre lucrările ce urmează a fi executate în cadrul proiectului. Are rolul de a oferi informații cu privire la întârzierile pe care le poate suferi (sau nu) întregul proiect în funcție de întârzierea fiecărei activități (lucrările care nu se află pe [drumul critic](#) pot avea întârzieri).

Planificarea este un lucru bun. Dar nu vă entuziasmați prea tare. Veți ajunge să schimbați planul oricum pe măsură ce proiectul avansează.