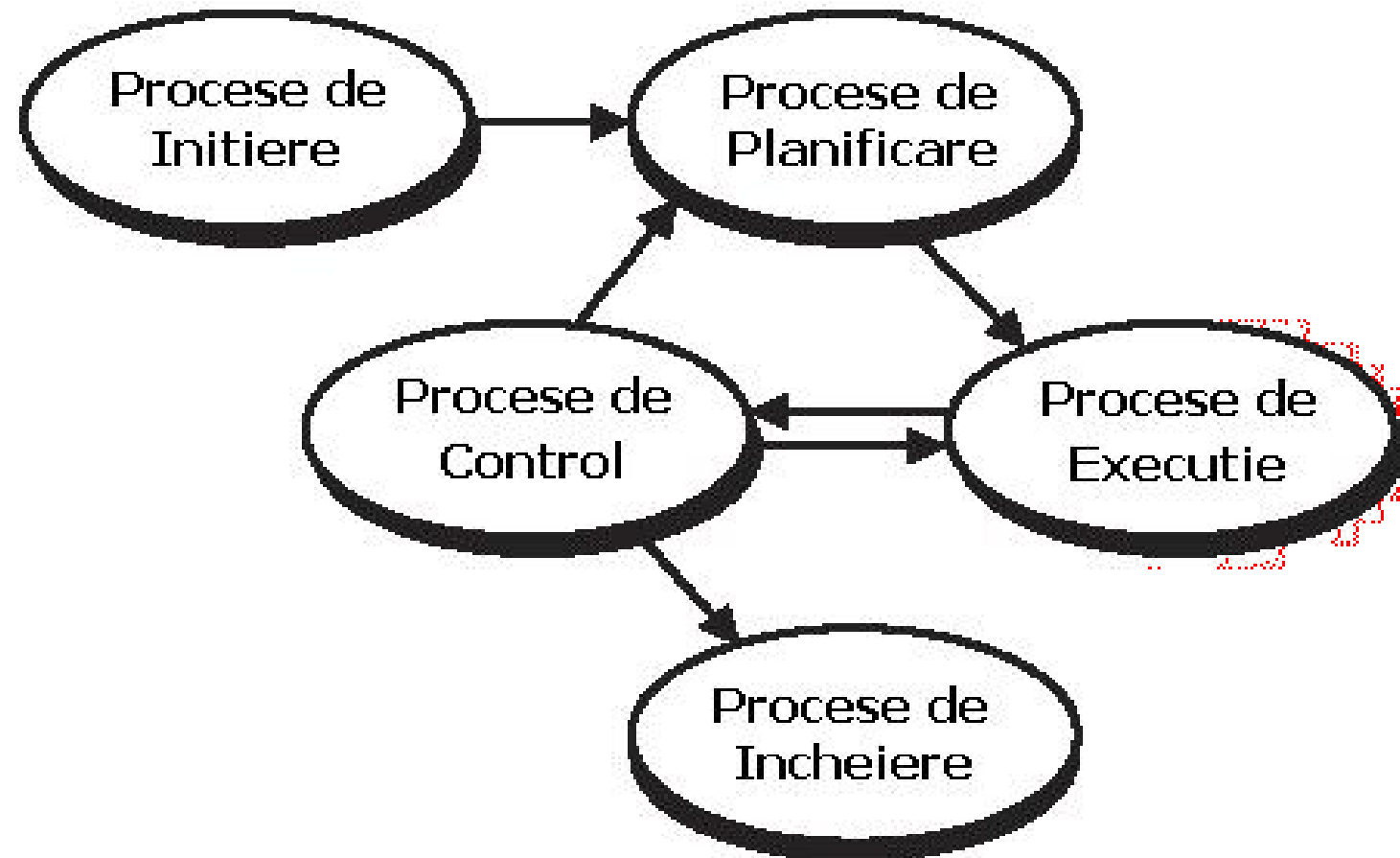




# Procese de inițiere

# Grupuri de procese ale gestiunii proiectelor



# Grupuri de procese ale gestiunii proiectelor



# 1. Procese de inițiere

- Analiza cerințelor
- Studiul de fezabilitate
- Analiza cost-beneficiu
- Specificațiile funcționale
- Fixarea obiectivelor
- Dezvoltarea de scenarii
- Compararea alternativelor

# Cerințele proiectului

- **Cerințele** - condiții sau capacități ce trebuie să fie îndeplinite sau îndeplinite de produsul, serviciul sau rezultatul livrat de proiect
  - Cerințe legate de proiect - referitoare la cerințele de afaceri, cerințe de management al proiectului, cerințe de livrare etc.
  - Cerințe de produs – referitoare la cerințe tehnice, cerințe de securitate, cerințe de execuție etc.
- Document de descriere a cerințelor: Scope Statement (Document de descriere a conținutului proiectului)

# Cerințe ale produsului/ serviciului

## Cerințe funcționale (CE-urile)

- Sunt create de client
- Descriu performanțe
- Includ capabilitățile produsului/ serviciului
- Sunt redactate în limbaj business

## Cerințe tehnice (CUM-urile)

- Sunt create de echipa de proiect
- Conțin specificații de design
- Mai sunt denumite Specificații Tehnice
- Sunt redactate în limbaj tehnic

# Fezabilitatea

- Evaluarea fezabilității unui proiect = un proiect în sine
- Un manager de proiect trebuie să poată răspunde la întrebările:
  - Cât de complete sunt specificațiile funcționale?
  - Cât de bună este evaluarea factorilor tehnici și tehnologici?
  - Factorii sociali, politici și ecologici au fost luați în considerare în mod adecvat?

# Studiul de fezabilitate

- Generare scenarii/soluții potențiale acceptabile
- Obiective + Scenarii → specificații funcționale
- Fezabilitatea unui scenariu: analiza factorilor STEEP implicați, adică:

- |               |   |      |
|---------------|---|------|
| ■ tehnologici | } | hard |
| ■ economici   |   |      |
| ■ sociali     | } | soft |
| ■ ecologici   |   |      |
| ■ politici    |   |      |

# Scenarii

- **Obiectiv** ↔ strategii multiple de atingere
- **Scenariu** = scurtă descriere a unui *sistem, proces* sau *set de proceduri* prin care ar putea fi atinse obiectivele identificate.
- *Brainstorming*-ul are un rol important în dezvoltarea de scenarii

# Fezabilitate tehnică

- evaluarea tehnologiei folosite într-un scenariu:
  - matură, relativ matură, în faza incipientă
  - sigură
  - aplicabilă
  - multiple aspecte tehnice
- costul nu reprezintă singurul factor determinant al unui proiect

# Fezabilitatea financiară

## ■ Intrebări:

1. Va merita să investim resurse într-un anumit proiect? Cât de valoros este acesta?
2. În cazul în care există mai multe oportunități pentru investirea resurselor, care dintre ele este cea mai avantajoasă?

## ■ Tehnica: *analiza cost-beneficiu*

### ■ identificarea, specificarea și evaluarea costurilor, care include

- costurile de achiziție,
- construcție,
- întreținere,
- reparații și
- exploatare (consumul de energie, chirii)

aferente unei propuneri pe perioada sa de viață prevăzută;

### ■ identificarea, specificarea și evaluarea beneficiilor aferente propunerii pe perioada sa de viață prevăzută.

# Analiza cost-beneficiu

- Pentru fiecare articol de cost / de beneficiu trebuie să se specifice:
  - valoarea sa în termeni monetari sau în termeni de dezirabilitate (utilizând o scară numerică);
  - dacă reprezintă venit sau capital;
  - momentul probabil al producerii lor;
  - dacă apar o dată sau de mai multe ori;
  - dacă articolele recurente rămân constante sau variază în timp (de exemplu din cauza inflației);
  - dacă se așteaptă ca articolele recurente să varieze, din ce cauză și cât de mult.

# Analiza atributelor

- Atribute = elemente ale unui echipament, sistem sau alte componente majore ale proiectului, considerate importante în contextul cerințelor referitoare la proiect.
- Analiza atributelor = o metodă de colectare și prelucrare a informațiilor referitoare la produse diferite care pot fi utilizate în același scop
  - Analiza se realizează asupra atributelor corespunzătoare fiecărei cerințe

# Analiza atributelor (cont)

- → identificarea acelor attribute care corespund unor cerințe vitale sau foarte importante
- Se asociază *ponderi* ce indică importanța relativă a unui atribut
- Fiecare atribut poate fi o *categorie* care conține mai multe elemente constitutive
- Elementele pot avea la rândul lor asociate ponderi (sau punctaje)

# Exemplu: alegerea unui automobil

Atribute	Pondere
confortul șoferului	0,25
capacitatea pasager/bagaj	0,25
siguranță	0,25
manevrabilitate	0,10
fiabilitate	0,10
confortul pasagerilor	0,05
<b>total</b>	<b>1,00</b>

## Pt un produs:

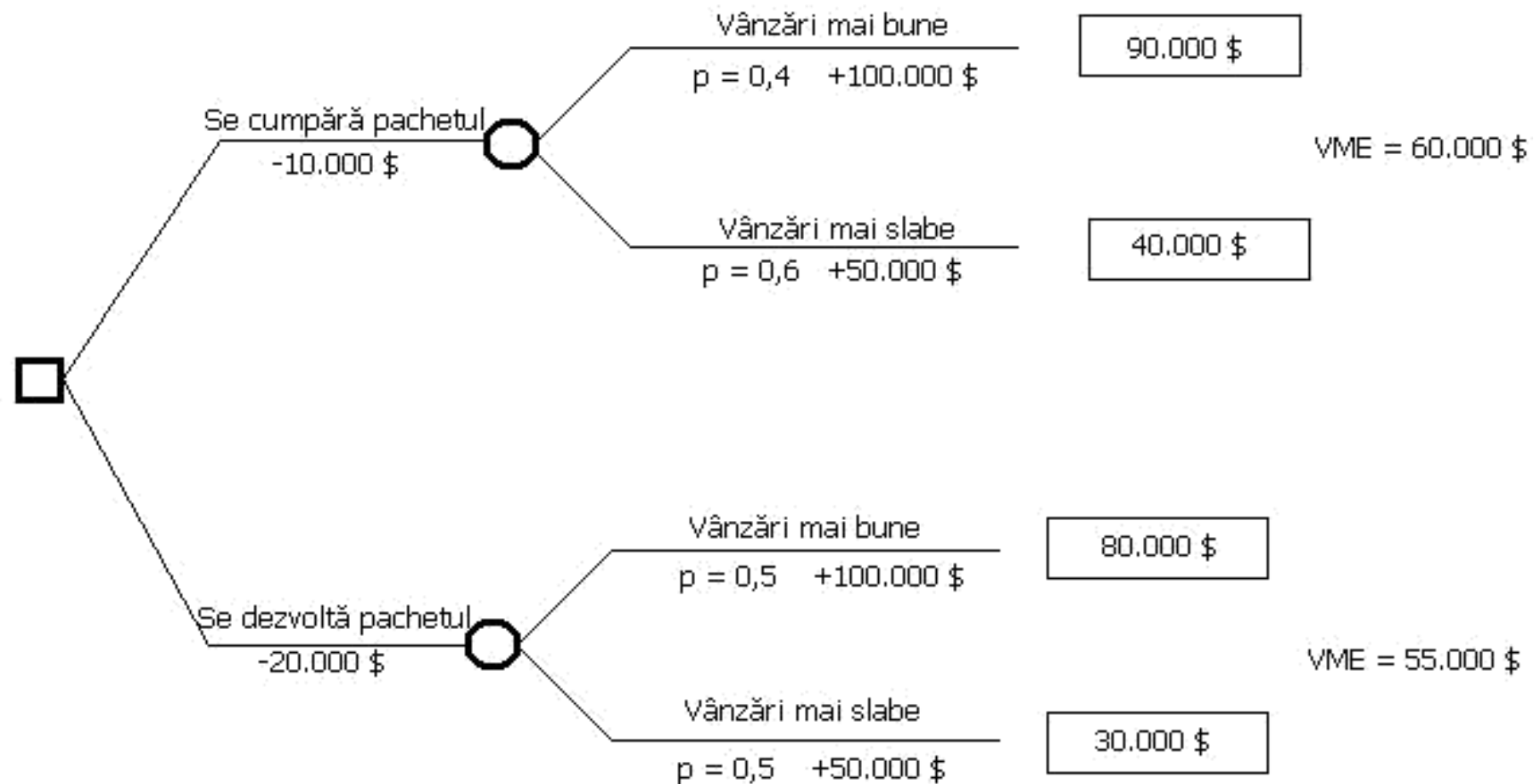
- Se acorda puncte pt elem.
- Suma punctajelor = Pondere
- Suma punctajelor ponderate = *Cifra de Merit*  
(FOM – Figure of Merit)



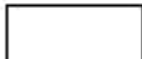
Elemente constitutive ale unui atribut	Pond.	Punctaj
capacitate pasager/bagaj	0,25	
- spațiu pentru cap pentru locul din față		0,13
- spațiu pentru picioare pentru locul din față		0,17
- spațiu pentru cap pentru locul din spate		0,10
- spațiu pentru picioare pentru locul din spate		0,10
- capacitatea totală a locurilor		0,16
- capacitatea portbagajului din spate		0,14
- capacitatea portbagajului de pe capotă		0,08
- posibilitatea de a rearanja scaunele		0,06
- capacitatea torpedoului		0,03
- capacitatea de depozitare a altor mici elemente		0,03
<b>total</b>		<b>1,00</b>

# Analiza atributelor (cont)

- Cel mai mare FOM indică alegerea?
- Dezavantaje:
  - pentru fiecare atribut pot exista foarte multe elemente constitutive;
  - attributele trebuie ponderate în raport cu importanța lor relativă;
  - sistemele de ierarhizare calitative sunt mult mai dificil de analizat,
  - în ceea ce privește ponderarea și ierarhizarea atributelor rareori poate exista un consens deplin.
- Avantaje:
  - ajuta organizația să-și identifice, să-și evalueze și să-și ierarhizeze într-un mod mult mai obiectiv attributele importante

# Arbori de decizie



-  nod de decizie
-  nod de probabilitate
-  rezultat

$$VME = \sum_{i=1}^n P_i V_i$$

# Paradox de măsurare

	Test Drive 1	Test Drive 2	Test Drive 3	Average
Car A	1 km/l	1 km/l	4 km/l	2 km/l
Car B	1.5 km/l	1.5 km/l	1.5 km/l	1.5 km/l

	Test Drive 1	Test Drive 2	Test Drive 3	Average
Car A	1 l/km	1 l/km	0.25 l/km	0.75 l/km
Car B	0.67 l/km	0.67 l/km	0.67 l/km	0.67 l/km

## Document de inițiere a proiectului

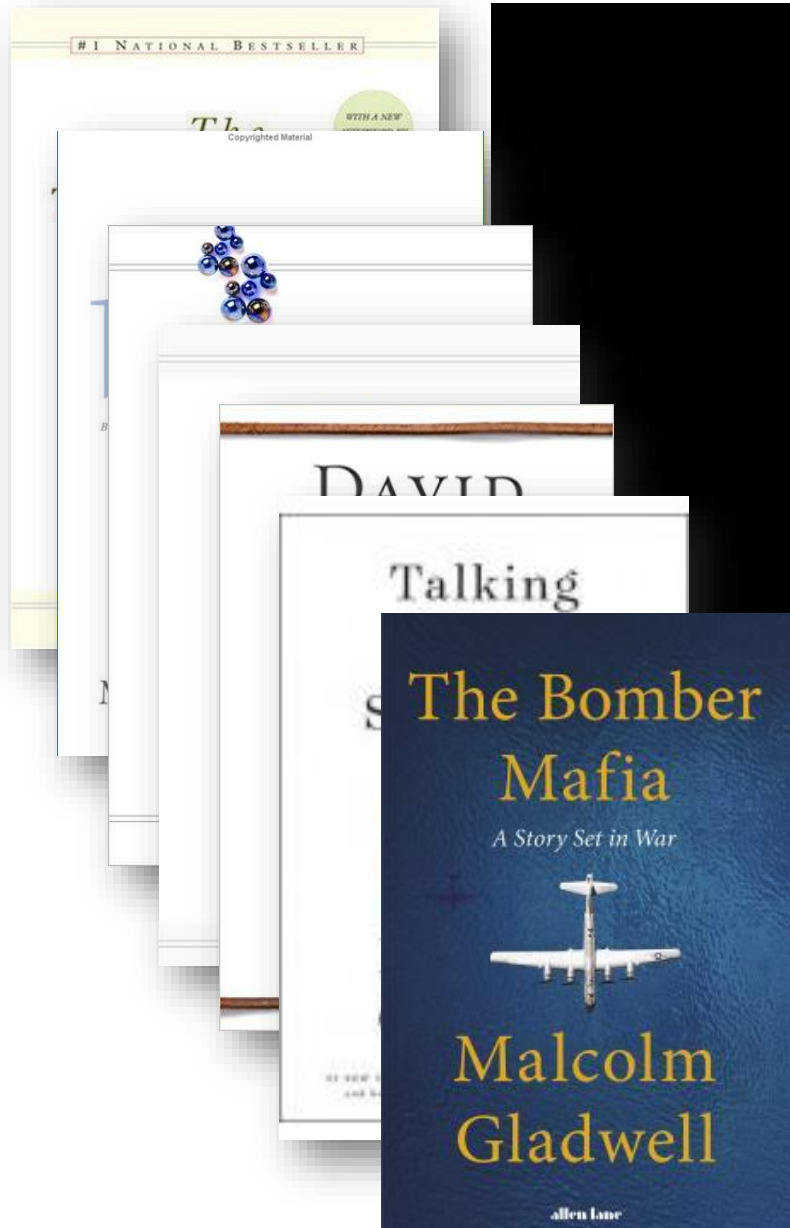
1. TITLU PROIECT
2. DATĂ ÎNCEPUT - DATĂ SFÂRȘIT
3. MANAGER PROIECT  
PROPRIETAR PROIECT
4. OBIECTIVE PROIECT
5. NON-OBIECTIVE PROIECT
6. OBIECTIVE DE BUSINESS
7. FAZE PROIECT
8. BUGET
9. IPOTEZE & CONSTRÂNGERI
10. SEMNĂTURI MP, PP

***data***

***autor***

***versiune***

# MALCOLM GLADWELL



Second place  
Top of most  
influential  
thinkers in  
management

*“Gladwellism: the hard sell of a big theme supported by dubious, incoherent but dramatically presented evidence ”*

*Bryan Appleyard*



## Choice, Happiness and Spaghetti Sauce

[https://www.ted.com/talks/malcolm\\_gladwell\\_choice\\_happiness\\_and\\_spaghetti\\_sauce?language=ro](https://www.ted.com/talks/malcolm_gladwell_choice_happiness_and_spaghetti_sauce?language=ro)