

## **ELEMENTE DEFINITORII ALE MANAGEMENTULUI PROIECTELOR (I)**

**(ce trebuie să știe managerii despre managementul proiectelor)**

**LECT. UNIV. DR. MADELA ABRUDAN**

*Universitatea din Oradea*

*tel.: 0723-958516, e-mail: mabrudan@uoradea.ro*

**LECT. UNIV. DRD. HORIA DEMIA**

*Universitatea din Oradea*

*tel.: 0724-342612, e-mail: horia\_demian@yahoo.com*

**EC. BIANCA DĂSCĂLEANU**

*ASCO Oradea, tel. 0744-146885, e-mail: das\_bianca@yahoo.com*

*In this paper we focused on detailed description of four project management principles which help managers to define goals, to establish milestones, to describe activities and relations between them, to estimate the resources and the dead-lines in an efficient way.*

Fiecare manager trebuie, mai devreme sau mai târziu, să planifice și să coordoneze diverse proiecte. În producție, trebuie să caute soluții pentru obținerea unor costuri cât mai mici. În marketing, trebuie să facă planuri de marketing pentru produsele noi. Uneori trebuie chiar să controleze registrele de contabilitate având ca obiectiv găsirea unor soluții privind creșterea eficienței companiei. Toate acestea implică termene, rezultate, buget și risc. Mai implică și coordonarea resurselor umane precum și soluții creative pentru rezolvarea problemelor.

Proiectele sunt motorul inovațiilor, iar managerii din ziua de azi trebuie să fie inventivi pentru a rezista într-o lume în perpetuă schimbare. Fiecare manager poate face mai mult pentru a termina proiectele la timp, încadrându-se în buget și la standardele dorite.

De ce trebuie să coordonăm proiectele eficient? Un motiv evident ar fi schimbările tehnologice extrem de rapide cu care ne confruntăm.

Uni specialiști susțin că avem nevoie de o revoluție în felul în care ne planificăm și coordonăm munca, proiectele și inovațiile, dacă vrem ca să evoluăm, nu doar să supraviețuim. În prefața lucrării „The Leadership Challenge”, Tom Peters scria „Revoluția manager – lider nu este opțională dacă suntem interesați de binele copiilor noștri.”<sup>191</sup>

---

<sup>191</sup> J.M.Kouzes și B.Z.Posner The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations (San Francisco: Josey-Bass, 1987)

Acestea sunt cuvinte dure. Avem noi răspunsurile pentru această revoluție necesară? Da, unii manageri știu răspunsurile.

În literatura de specialitate se subliniază importanța să planificării și coordonării proiectelor în mod eficient. Realitatea este că, managerii de proiecte care obțin rezultate bune chiar pun în practică aceste lucruri.

Foarte des, managerii încearcă să ducă la bun sfârșit un proiect fără a avea un plan bine stabilit. Se bazează pe faptul că se vor descurca pe parcurs. Dar managerii cu adevărat eficienți știu că o planificare temeinică duce la foarte puține probleme în timpul implementării. Ideea este să faci pași mici la început, pentru a putea avansa mai repede după aceea. Mai mult, pe lângă faptul că știu cu exactitate că au nevoie de un plan, știu și cum să îl facă. Știu cum să cuprindă un număr cât mai mare de oameni în proiect. De asemenea, își pun foarte multe întrebări de genul „Și dacă se întâmplă să....?” sau „Ce ar putea să meargă prost?”. Fac tot posibilul să se pună de acord asupra proiectului cu oamenii împreună cu care lucrează, iar scopul proiectului este clar pentru toată lumea. Nu mai puțin important este faptul că știu când să se oprească din planificat și să treacă la acțiune. Proiectele implică fuziunea dintre resursele umane și cele tehnologice, iar managerii eficienți știu să urmeze cele zece principii de planificare și coordonare a proiectelor.<sup>192</sup>

### **Planificarea proiectelor**

Primele patru principii sunt folosite de către manageri pentru a se asigura că întocmesc un plan de proiect bun. Urmând aceste reguli, proiectul va fi foarte ușor de urmărit înainte de trecerea efectivă la acțiune.

- *Stabiliți un scop clar al proiectului*

Pentru a duce un proiect la bun sfârșit, trebuie întâi să ne gândim la finalul acestuia și să începem să planificăm de acolo. Cu cât rezultatul proiectului este mai clar, chiar dacă se poate schimba, cu atât este mai ușor de planificat cum se poate ajunge acolo.

*Putem lua exemplul unui puzzle. Cum începem? Uitându-ne la poza de pe cutie, vom ști cum vor arăta piesele odată aranjate corect. Cu alte cuvinte, începem cu sfârșitul și planificăm activitatea în sens invers. Este important ca managerul al proiectului și toți membrii echipei cu care lucrează acesta să cunoască exact scopul final al proiectului. Chiar dacă membrii echipei sunt extrem de bine pregătiți și dispun de cel mai performant echipament cu putință, echipa nu poate să -și atingă obiectivele dacă scopul nu este clar definit.*

Dificultatea constă în faptul că majoritatea oamenilor cred că stabilirea țintei unui proiect este ceva simplu. În fapt aceasta este o muncă dificilă. Trebuie să realizăm că stabilirea unui scop presupune un dialog între managerul de proiect, echipa care va participa la realizarea proiectului și beneficiarii finali ai proiectului. Chiar dacă beneficiarii finali sunt managerii de pe diverse niveluri ierarhice sau consumatorii, ei trebuie antrenați în discuție pentru a stabili exact care sunt așteptările lor; și, de asemenea, și membrii echipei de proiect trebuie să participe la discuție.

---

<sup>192</sup> W. A. Randolph și B.Z. Posner, 1988  
565

*Două dintre cele mai importante ustensile în acest proces sunt un creion și o foaie de hârtie. Dacă scriem pe o foaie scopul final al proiectului, putem să îl dăm managerilor de pe diferite niveluri ierarhice sau clienților și să îi întrebăm „Asta este ceea ce doriți?”. Este uimitor cât de des oamenii pot să ne spună că ceea ce am scris pe hârtie nu este ceea ce doresc ei, deși le vine foarte greu să spună ce doresc de fapt. După ce le vom arăta următoarea versiune, vom constata că suntem din ce în ce mai aproape de stabilirea unui scop clar.*

Pentru ca un scop să fie foarte clar, trebuie să fie în primul rând măsurabil. Dacă putem măsura atât scopul cât și progresul etapizat în atingerea acestuia, atunci și numai atunci putem începe coordonarea proiectului. Orice scop care poate fi formulat poate fi și măsurat; doar că unele pot fi măsurate mai ușor decât altele. Fiind siguri că scopul e clar și măsurabil putem fi siguri că toți cei implicați în proiect, chiar și managerii de pe diferite niveluri ierarhice sau clienții, au înțeles despre ce este vorba.

### **Stabiliți obiectivele proiectului**

Odată ce am reușit stabilirea scopului, putem începe să adăugăm mai multe detalii planului nostru. Putem stabili obiective pentru diverși membrii ai echipei. În general, avem nevoie de câte un obiectiv pentru fiecare grup funcțional și pentru fiecare persoană implicată în proiect. Obiectivele ajută la divizarea scopului în responsabilități clare pentru fiecare membru al grupului, și îi ajută pe membrii echipei să înțeleagă în ce fel contribuțiile lor personale contribuie la realizarea scopului final.

Prin identificarea fiecărui obiectiv, atribuirea lui unui anumit grup (sau unei anumite persoane) și prin discutarea formulării lui începe să se dezvolte simțul responsabilității. Oamenii devin responsabili și își canalizează energia înspre realizarea obiectivului. Pe scurt, aceasta îi ajută pe membrii echipei să ne ajute în coordonarea proiectului. Trebuie să fim conștienți că nu putem face totul singuri. Trebuie să avem echipă pentru a realiza un proiect la timp.

Exact așa cum trebuie să ne asigurăm că scopul proiectului este clar, la fel trebuie să ne asigurăm că obiectivele proiectului sunt clare tuturor membrilor echipei cu care lucrăm. Mai mult, oamenilor trebuie să le amintim zilnic ce au de făcut și în ce fel obiectivele pe care le au de îndeplinit contribuie la realizarea proiectului. Este foarte ușor ca oamenii să piardă din vedere scopul final al unui proiect atunci când se concentrează asupra activităților zilnice. De exemplu, departamentul de producție poate realiza un produs care să nu poată fi scos pe piață; departamentul de marketing poate să dorească să dezvolte produse individualizate când, de fapt, operațiunile se bazează pe producția în masă. Cheia este transparența legată de scopul proiectului, iar aceasta este sarcina managerului de proiect.

Trebuie de asemenea să ținem minte că nu putem doar să stabilim care sunt obiectivele și pe urmă să nu le acordăm importanță. Un proverb chinezesc exprimă excelent această idee: „Oamenii nu fac ceea ce șeful așteaptă ci ceea ce șeful verifică”. Cu alte cuvinte, este naiv să ne așteptăm la un anumit rezultat dacă nu răsplătim acel rezultat și dacă nu suntem atenți la el.<sup>193</sup> Dacă vrem ca oamenii să fie motivați în realizarea unui proiect, trebuie să ne

---

<sup>193</sup> S. Kerr, *On the Folly of Rewarding A while Hoping for B*, *Academy of Management Journal* 18 (1975); 769-783

asigurăm în permanență că știu care este scopul proiectului și care sunt obiectivele, dar în același timp sunt și răsplătiți pentru eforturile lor, care contribuie la realizarea obiectivelor și a scopului. Recompensele morale sunt binevenite dar, dacă e posibil, ar fi recomandat să le oferim și alte recompense tangibile.

***Stabiliți puncte de verificare, activități, interdependențele dintre acestea și estimați timpul și resursele necesare.***

Chiar dacă scopul și obiectivele proiectului sunt extrem de importante, acestea nu sunt suficiente pentru realizarea acestuia. Avem nevoie și stabilirea punctelor de verificare și de descrierea detaliată a activităților. Trebuie să avem un plan de acțiune pentru a detalia ce urmează să se întâmple și cum vom monitoriza progresul în vederea ducerii la bun sfârșit a proiectului. Un asemenea plan de acțiune include punctele de verificare, activitățile, relațiile între aceste activități și timpul estimat pentru desfășurarea acestora.

Punctele de verificare sunt ca indicatoarele așezate pe drum, pentru a ne indica că ne îndreptăm în direcția potrivită. Acestea ne ajută să monitorizăm progresul general către realizarea proiectului și chiar mai mult, îi ajută pe membrii echipei să își monitorizeze propriul progres.

În stabilirea acestor puncte de verificare este bine să avem în vedere atât verificările la termen lung cât și cele la termen scurt.

Să presupunem, de exemplu, că dorim să facem o călătorie cu bicicleta în Europa, de la Paris la Roma. Principalele puncte de interes pe drum (punctele de verificare) ar fi Geneva în Elveția și Genoa pe coasta Italiei. Sosirea la unul dintre aceste puncte indică apropierea de destinația finală. Dacă nu reușim să ajungem la acestea, înseamnă întârzieri serioase pentru noi. Dacă de exemplu, după ce părăsim Geneva ajungem la Zurich în loc de Genoa, atunci știm că la un moment dat am luat o decizie greșită. Dar aceasta este în mod cert o greșeală care ne-a îndepărtat cu sute de kilometri de destinație. Ar fi fost bine să fi putut depista greșeala mai devreme.

Punctele de verificare la termen scurt servesc tocmai la detectarea greșelilor în fază incipientă prin stabilirea feed-backurilor frecvente cu privire la progresul în realizarea obiectivelor și a scopului.<sup>194</sup>

În călătoria cu bicicleta, punctele de verificare la termen scurt ar putea fi trecerea graniței înspre Franța imediat după plecarea de la Geneva, sau sosirea la Torino, în nordul Italiei. Dacă plecăm de la Geneva și nu vedem nici un indicator către frontiera franceză, atunci ne dăm seama imediat că am făcut o greșeală și încercăm să o corectăm. În mod cert, e nevoie de multă muncă pentru a depista cu un set adecvat de puncte de control pentru un proiect. Deci din nou este vorba de angajament și planificare înaintea acțiunii.

În afara punctelor de verificare, trebuie derulate anumite activități pentru a ajunge de la un punct de verificare la altul. Este extrem de important ca atunci când definim activitățile să intrăm în detaliu cât de mult posibil, pentru ca să nu omitem nici o activitate necesară realizării proiectului.

---

<sup>194</sup> L. Stuckenbruck, *The Implementation of Project Management: The Professional's Handbook* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981) 567

Referindu-ne din nou la călătoria cu bicicleta, să presupunem că într-o zi când ne oprim pentru prânz uităm să verificăm dacă lanțul de la bicicletă este destul de lubrifiat. Omiterea acestei simple acțiuni ar putea duce la ruperea lanțului și la sistarea întregului proiect. Cu cât alocăm mai mult timp pentru a stabili punctele de control și activitățile cu atât va fi mai bine pentru noi.

De îndată de avem o listă completă a activităților puteți să stabilim relațiile dintre acestea datorită faptului că anumite activități trebuie realizate înaintea altora, iar altele se pot realiza simultan. Singurul mod de a stabili acestea este conceperea acțiunilor.

Trebuie să ne gândim la proiect în sens invers și de asemenea la lista de activități. Vom încerca să ne răspundem la întrebările „Înainte să fac activitatea B, trebuie să fac activitatea A. sau, în timpul în care fac activitatea C pot să fac și activitatea D?” Trebuie să stabilim care este ordinea logică și necesară a activităților. Există și elemente de ordin tehnic care impun derularea activităților într-o anumită ordine?

De exemplu, înainte să îmi vopsesc mașina trebuie să mă asigur că este spălată și imperfecțiunile caroseriei sunt corectate. Nu îmi propun să fac aceste activități în același timp și nici în altă ordine.

Există totuși diverse modalități în care activitățile se pot derula; uneori o activitate pe care trebuia să o facă un anumit grup poate fi făcută de altul. Trebuie să încercăm să anticipăm inevitabilul și să ne gândim la posibile alternative. Ne putem pune întrebări cum ar fi „Și dacă se întâmplă să.....?” și „Ce poate să nu meargă bine.....?”, dar nu trebuie să pierdem din vedere scopul proiectului.

Ultima parte a acestui principiu se referă la determinarea timpului și a altor resurse necesare pentru ducerea la bun sfârșit a activităților. Cât timp este necesar pentru aceste activități? Care sunt costurile?

Cine va face toate acestea? De ce echipament avem nevoie? Ce alte resurse sunt necesare?

De obicei, la acest punct trebuie să ne bazăm pe estimări, pentru că nu avem cum să știm cu exactitate cât timp va dura o activitate sau care vor fi costurile de finalizare a proiectului. S-ar putea să apară întrebări cum ar fi „Dacă totul merge bine, cât va dura?”, „Dacă vom avea multe probleme, cât va dura?”, „Care este scenariul cel mai plauzibil?”. Prin răspunsul la aceste întrebări nu doar că putem ajunge la estimări relativ exacte, dar ne putem gândi și la aspectele care ar putea fi problematice precum și la cele care vor merge foarte bine. Întrebându-i și pe alții cu privire la estimările lor, vom reuși să întărim angajamentul echipei față de realizarea proiectului.<sup>195</sup>

Trebuie să fim pregătiți să petrecem suficient timp stabilind minuțios fiecare activitate și fiecare punct de verificare. De asemenea, trebuie să încercăm să estimăm cât mai corect timpul necesar și alte resurse de care avem nevoie; să clarificăm relațiile care trebuie să existe între activități. La acest nivel, detaliile nu doar că ajută la dezvoltarea unui plan bun, dar creează și un mecanism de monitorizare a progresului înregistrat de proiect.

---

<sup>195</sup> W. A. Randolph și B.Z. Posner, 1988

## **Faceți o diagramă a etapelor proiectului**

Există două tipuri de diagrame folosite în general în managementul proiectelor. Unul dintre acestea este diagrama Gantt, iar celălalt este diagrama PERT (programul de evaluare și revizuire a tehnicilor). Ambele sunt moduri de a vizualiza activitățile din cadrul proiectului, relația dintre aceste activități și timpul necesar realizării celor trei principii abordate anterior.

Utilizând diagrama Gantt putem vedea ce am planificat, când, și care este timpul necesar pentru fiecare activitate, care este cea mai lungă succesiune de activități, iar utilizarea resurselor este prezentată în partea de jos a diagramei. Pe măsură ce timpul trece, putem actualiza diagrama pentru a stabili dacă suntem în întârziere, în avans, sau dacă totul decurge conform planului.

În cazul diagramei PERT, succesiunea activităților este clară. Sunt prezentate în cadrul acesteia și punctele critice (de verificare). Majoritatea managerilor eficienți folosesc ambele tipuri de diagrame și se folosesc de punctele forte ale fiecăruia. Când proiectele sunt complexe, managerii utilizează și aplicații informatice pentru a-i ajuta în realizarea desenelor și actualizarea lor.<sup>196</sup>

Este foarte important de reținut că pașii ilustrați în primele trei principii nu pot fi parcurși cu ajutorul calculatorului. Este necesar ca împreună cu echipa să decidem scopul și obiectivele proiectului; să stabilim care sunt punctele de verificare, activitățile, relațiile dintre acestea și timpul și resursele de care avem nevoie pentru realizarea proiectului. Cu alte cuvinte, noi suntem cei care trebuie să realizăm planul proiectului. Calculatorul ne poate ajuta în elaborarea diagramei etapelor proiectului

Odată ce am realizat planul proiectului, trebuie să coordonăm atât derularea proiectului cât și resursele umane. Faptul că avem un plan bun, nu înseamnă că proiectul va fi un succes. Cu toții recunoaștem asta, dar managerii buni știu și cum să ducă un plan la bun sfârșit. Aceștia își dau seama că atât resursele umane cât și cele tehnologice sunt extrem de importante. Ei urmează alte șase principii pentru managementul eficient al proiectelor și anume: Îndrumați resursele umane atât individual cât și ca și echipă; Întăriți angajamentul și dăruirea echipei ce lucrează la proiect; Mențineți oamenii în permanență informați; Folosiți conflictele pentru a vitaliza membrii echipei; Responsabilizați-vă mai mult și faceți la fel și cu ceilalți membri ai echipei; Încurajați asumarea riscurilor și creativitatea.

Cele zece principii de planificare și coordonare a proiectelor ne ajută să integrăm resursele umane și cele tehnologice în managementul proiectelor. Respectarea primelor patru principii ne va ajuta să dezvoltăm un plan clar, la care membrii echipei să se poată raporta și care să fie flexibil. Următoarele șase principii (care vor fi prezentate în detaliu în partea a doua a lucrării) ne vor ajuta să coordonăm planul eficient în așa fel încât să anticipăm problemele înainte ca ele să devină serioase, pentru a menține personalul interesat și doritor de succes. Combinate și respectate, aceste zece principii ne vor ajuta să realizăm proiectele la timp, încadrându-ne în buget și la standardele calitative dorite.

---

<sup>196</sup> A. Poor și B. Brown *Project Management Software: The Top Sellers*, PC Magazine, 11 Februarie 1986, pp. 155-164  
569

**Bibliografie:**

1. J.M.Kouzes și B.Z.Posner The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations (San Francisco: Josey-Bass, 1987)
2. S. Kerr, On the Folly of Rewarding A while Hoping for B, Academy of Management Journal 18 (1975);
3. L. Stuckenbruck, The Implementation of Project Management: The Professional's Handbook (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981)
4. Poor și B. Brown Project Management Software: The Top Sellers", PC Magazine, 11 Februarie 1986,
5. W. Alan Randolph, Barry Z. Posner , Effective Project Planning and Management: Getting the Job Done, 1998, Englewood Cliffs, New Jersey