

TEMA: DEFINIREA ȘI CONTEXTUL INTERNAȚIONAL AL PROIECTELOR

1. Ce este un proiect
2. Viața și durata proiectului
3. Ciclul de viață al proiectului
4. Detectarea potențialelor capcane
5. Spiritul managementului de Proiect

1. Ce este un proiect

Indiferent de slujbă, îndeplinim o mulțime de sarcini în fiecare zi: pregătim un memoriu, conducem o reuniune, imaginăm o companie de vânzări, ne mutăm într-un birou nou. Sau poate ziua de lucru este mai mult așa: să ușurăm accesul la sistemul informațional, să dezvoltăm o temă de cercetare în laborator sau să îmbunătățim imaginea publică a organizației. Nu toate aceste sarcini sunt proiecte dar care anume este proiect?

Să definim proiectele

Mare sau mic, un proiect a avut întotdeauna următoarele considerații:

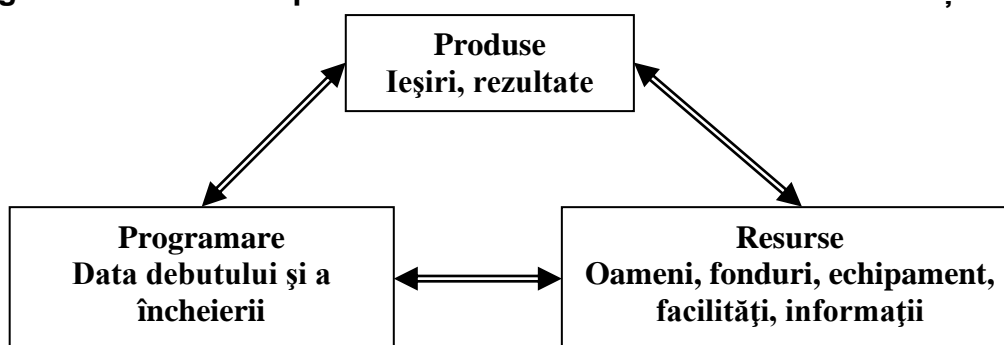
Rezultate specifice: Produse sau rezultate.

Specificarea datelor de debut și de încheiere: Datele când încep și când se termină activitățile proiectului.

Stabilirea bugetelor. Necesarul de oameni, fonduri, echipamente, facilități și informații.

Figura 1. arată că fiecare element le influențează pe celelalte două. Extinderea rezultatelor dorite poate necesita mai mult timp sau mai multe resurse. Avansarea termenului final poate determina o diminuare a rezultatelor sau o creștere a cheltuielilor (depășirea bugetului prevăzut) prin plata orelor suplimentare pentru personalul proiectului. Din perspectiva acestor trei părți de definiție, în cadrul proiectelor vă îndepliniți sarcinile pentru a ajunge la rezultatele dorite încadrându-vă în timpul și resursele disponibile.

Fig. 1. Pentru fiecare proiect se definesc cele trei elemente esențiale.



O a patra caracteristică este legată de caracterul de unicat al proiectelor. Fiecare proiect are trăsături care îl fac unic și din acest punct de vedere fiecare proiect trebuie să fie abordat separat și individual. Există o gamă largă de proiecte din punct de vedere al formelor și mărimilor.

Nu contează care sunt caracteristicile proiectului, acesta se definește prin cele trei elemente: rezultate, datele de început și sfârșit și resursele necesare. Informațiile necesare pentru a planifica și conduce proiectul sunt aceleași chiar dacă mijloacele și

timpul necesar pot fi diferite. Cu cât planificați și conduceți proiectul mai mult și mai implicat, cu atât succesul proiectului este mai probabil.

Definirea managementului proiectelor

Conducerea proiectelor este procesul de ghidare a proiectului încă de la începutul realizării sale și până la finalizare logică a lui.

Gestiunea proiectului include patru procese de bază:

Planificarea

- specificarea rezultatelor la care trebuie să ajungem;
- determinarea desfășurătorului în timp;
- estimarea resurselor necesare.

Organizarea

- definirea rolului și a responsabilităților persoanelor implicate.

Monitorizare

- reconfirmarea sarcinilor repartizate oamenilor;
- monitorizarea activităților de îndeplinit și a rezultatelor obținute;
- rezolvarea problemelor întâlnite;
- repartizarea informațiilor persoanelor interesate.

Comunicare

- transmiterea, recepționarea, conținutul și forma mesajului sunt importante aici.

Când informațiile despre proiect sunt exacte, complete și distribuite celor care au nevoie de ele, șansele de succes ale proiectului cresc foarte mult. Când informațiile sunt vagi, incomplete sau nu sunt partajate, se reduc șansele de succes ale proiectului.

2. Viața și Durata proiectului

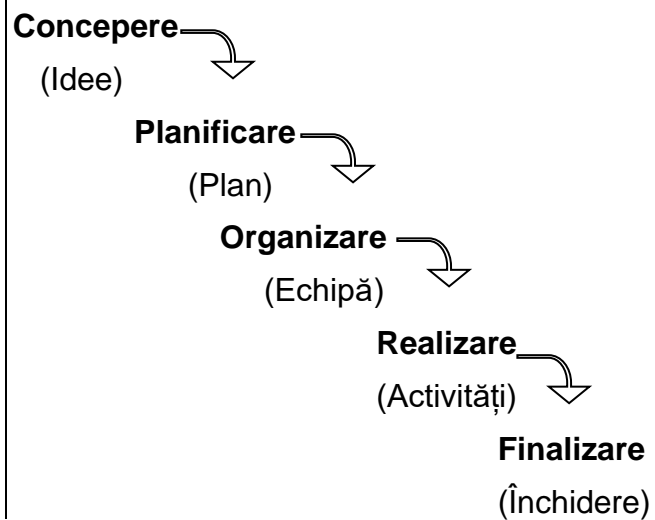
Conform figurii 2 fiecare proiect, mare sau mic, trece prin 5 faze:

- Concepere – se naște ideea de proiect, se doresc rezultatele;
- Planificare, Definire – se dezvoltă planul proiectului;
- Organizare, Start – se formează echipa;
- Realizare – se îndeplinesc sarcinile;
- Finalizare, Încheiere – proiectul se finalizează;

Pentru proiectele mici, procesul poate dura câteva zile iar pentru proiectele mari mai mulți ani. Proiect simplu sau complex, procesul este la fel.

Figura 2.

Fazele proiectului



Faza de concepere: plecând de la rezultate

Orice proiect începe cu o idee. Serviciul clienți din organizație identifică o nevoie, sau șeful are în vedere o nouă piață pentru extensie ori cineva se gândește la o modalitate pentru a îmbunătăți procesul de achiziții. Când se formează ideea de proiect, când se doresc rezultatele, proiectul a intrat în faza de concepție.

Uneori faza de concepere este parcursă în mod informal; pentru un proiect mic ea constă doar într-o discuție sau un acord verbal. Alteori, în special în proiectele mari, dezbaterile legate de lansarea proiectului necesită trecerea formală în revistă, mai multe întâlniri, dezbateri și adoptarea deciziei finale.

Întrebări cheie

Se ia în considerare două seturi de întrebări pentru a decide continuarea proiectului:

- Trebuie să fie realizat? Beneficiile la care se ajunge sunt mai mari decât costurile estimate să fie plătite? **Merită?**

- Se poate realiza proiectul? Proiectul este fezabil din punct de vedere tehnic? Dar financiar? Sunt disponibile resursele necesare? **Se poate?**

Dacă răspunsul sincer la cele două întrebări este „da”, se poate trece la faza de realizare și să dezvoltăm planul proiectului. Dacă răspunsul la oricare dintre aceste întrebări este în mod precis „nu” **nu se merge mai departe**. Gândiți la redefinirea proiectului pentru a-l face fezabil și de dorit. **Dacă nu se poate, opriți-vă aici**. Orice acțiune suplimentară va duce garantat la irosirea resurselor, pierderea oportunităților și frustrarea personalului.

Analiza cost-beneficiu

Analiza cost-beneficiu este evaluarea tuturor costurilor necesare pentru a realiza proiectul, pentru a-l implementa, cu toate cheltuielile care rezultă și toate beneficiile anticipate de la proiect.

Unele beneficii anticipate pot fi exprimate în echivalent monetar cum ar fi reducerea costurilor de exploatare sau creșterea veniturilor. Pentru altele, estimarea poate aproxima doar unele aspecte. Dacă proiectul urmărește creșterea moralului personalului de exemplu, beneficiile pot fi reducerea migrației personalului, creșterea productivității, reducerea absenteismului, reducerea revendicărilor. În continuare când estimați beneficiile anticipate,

sunteți mai puțin încrezător dacă realizați deja acele beneficii. De exemplu, vă puteți aștepta la beneficii pentru mai mulți ani prin cumpărarea unui computer, dar schimbarea tehnologiei poate face ca noul computer să se uzeze moral într-un an. Doi factori cheie influențează rezultatele analizei cost-beneficiu:

- cât de departe în viitor identificăm beneficiile;
- presupunerile (ipoteze) pe care se bazează analiza.

Dacă preluați proiectul deja început veți dori să faceți analiza cost-beneficiu sau să știți dacă cineva a făcut-o deja, iar dacă a făcut-o la ce rezultat specific a ajuns.

Faza de planificare sau definire

Când se știe ce se va realiza și credeți că este posibil, este nevoie de planul detaliat care descrie cum va acționa managerul de proiect și echipa lui.

Planul include următoarele elemente:

- privire de ansamblu asupra motivelor proiectului;
- specificarea rezultatelor la care se va ajunge;
- lista activităților necesare a fi realizate;
- rolul managerului și al membrilor echipei;
- detalierea desfășurătorului în timp a proiectului;
- personalul necesar, fondurile, echipamentele, facilitățile și informațiile;
- ipoteze.

La acestea se adaugă identificarea și descrierea riscurilor și incertitudinilor semnificative.

Sugestii

- ◆ Puneți-vă planurile pe hârtie; acest lucru ajută să clarificați detaliile și reduce posibilitatea să uitați ceva. Planificarea proiectelor mari poate necesita sute de pagini pe când planul pentru un proiect mic poate fi realizat în câteva rânduri.
- ◆ Succesul proiectului depinde de claritatea și acuratețea planului și de sentimentul oamenilor că pot reuși. Experiența acumulată ajută să vă asigurați asupra realității, iar oamenii implicați în realizarea proiectului pot fi sprijiniți pentru a le crește încrederea și responsabilitatea pentru realizare proiectului.
- ◆ Adesea, presiunile pentru a ajunge la rezultate rapide determină să se treacă peste planificare direct la realizare, ajunge la activitate imediată, de amploare, dar crește probabilitatea de irosire a resurselor și/sau a timpului sau de a greși.
- ◆ Asigurați-vă că planul este revăzut și a fost aprobat în scris înainte de a începe proiectul. Pentru proiecte ce necesită eforturi mici este nevoie doar de un e-mail sau acceptarea unui superior dar pentru proiectele mari sunt necesare aprobări formale de la conducerea organizației.

Faza de organizare (start sau debut)

Pregătirea pentru începerea lucrărilor la proiect necesită Repartizarea oamenilor pentru rolurile din proiect; identificarea persoanelor ce vor îndeplini lucrările proiectului și negocierea angajamentelor cu acestea pentru a vă asigura că vor fi disponibili să lucreze în echipa proiectului;

- Repartizați sarcinile membrilor echipei, le descrieți sarcinile și stabiliți cum își coordonează eforturile membrii echipei;
- Definiți modul cum se vor îndeplini sarcinile, decideți dirijarea comunicațiilor, adoptarea deciziilor în proiect și rezolvarea conflictelor;
- Definiți necesarul financiar, personalul și sistemul de monitorizare. Decideți care sisteme vor fi folosite pentru a urmări desfășurătorul, informațiile despre personal și cheltuielile financiare;
- Comunicați organizației informațiile despre proiect; faceți cunoscut oamenilor existența proiectului, ce va realiza, unde începe și unde se termină.

Faza de realizare

Ați ajuns să realizați activitățile proiectului aceasta necesitând următoarele elemente (vezi capitolul 9 pentru mai multe detalii):

- ✓ **Realizarea lucrărilor:** îndeplinirea activităților din planul de realizare;
- ✓ **Compararea performanțelor realizate cu cele planificate** presupune colectarea informațiilor despre rezultate, încadrarea în timp și în resurse, identificarea deviațiilor față de plan și formularea acțiunilor de corecție.
- ✓ **Identificarea problemelor potențiale:** orice schimbare a lucrărilor, a desfășurătorului sau a resurselor pentru a realiza proiectul în conformitate cu planul existent sau eventualele schimbări ale planului existent;
- ✓ **Informați pe toată lumea:** comunicați oamenilor realizările privind desfășurătorul, resursele, problemele întâlnite și eventuale schimbări de plan.

Faza de finalizare sau încheiere

Realizarea sarcinilor repartizate este doar o parte a realizării proiectului. În plus mai sunt necesare:

- aprobarea ordonatorilor privind rezultatul final;
- încheierea calculului proiectului (se alocă timp și bani pentru închiderea conturilor create special pentru proiect);
- sprijinirea oamenilor să își găsească următoarele locuri de muncă. Atenție, uneori se acceptă greu că echipa se va dizolva!
- Se face evaluarea post proiect pentru a recunoaște realizările proiectului (studii de impact) și a discuta lecțiile învățate, care pot fi aplicate în viitor (sau se fac note informale despre lecțiile învățate și proceduri pentru viitor).

3. Ciclul de viață al proiectului

Putem fi în situația de a lucra la două (sau mai multe) faze concomitent, sperând să ne încadram în termene. Lucrând la o faza înainte de a termina faza curentă crește riscul de a întârzia termenele și a consuma mai multe resurse. Putem acționa așa dar oamenii trebuie să înțeleagă riscurile și acceptă costurile asociate.

Adesea lucrurile se schimbă și învățăm din mers. Chiar când fezabilitatea este apreciată corect, planurile sunt detaliate, uneori aflăm că nu putem ajunge unde ne-am propus. Astfel, este nevoie să revenim la ultima fază a proiectului, să o regândim integrând noile informații. Aprecierile despre fezabilitate și beneficiile relative au fost

solide iar planurile au fost detaliate și realiste. Totuși, pe durata proiectului, unii oameni cheie părăsesc organizația sau este dezvoltată o nouă tehnologie, mai potrivită a fi folosită dacă ar fi fost prevăzută în planurile inițiale. Ignorarea acestor oportunități poate periclita serios succesul proiectului.

4. Detectarea potențialelor capcane

Proiectul are succes numai dacă se ajunge la rezultate cu încadrare în bugetul și resursele proiectului. Proiectele eșuează din motive comune. Recunoașterea și anticiparea situațiilor de risc ajută să evităm eșecul.

Următoarele situații pot provoca eșuarea proiectului:

- **Neimplicarea persoanelor cheie interesate:** nu se identifică persoanele care pot influența succesul proiectului sau nu sunt implicate efectiv și oportun.
- **Obiective vagi:** este nevoie de specificarea țăintelor de îndeplinit pentru a stabili dacă rezultatele au fost realizate.
- **Definirea rolurilor și responsabilităților este vagă sau lipsește:** nu se stabilește clar modul în care vor lucra membrii echipei pentru activități comune.
- **Desfășurătorul, nevoile de resurse sunt incomplete sau inexacte:** activități lipsă, estimări nerealiste a duratei lor, nu se ține cont de interdependența activităților, nevoi de calificări neidentificate, consum de muncă incorect estimat.
- **Neidentificarea și neîmpărtășirea ipotezelor cheie ale proiectului** credeți că ceilalți cunosc situația și nu mai este nevoie să fie comunicată.
- **Nu se notează informațiile cheie:** informațiile cheie și acordurile se comunică verbal, nu se confirmă în scris.
- **Monitorizarea inadecvată ori întârziată:** nu se înregistrează cheltuielile cu personalul sau cele financiare, datele la care începe și se finalizează fiecare activitate; nu se partajează la timp informațiile cu membrii echipei.
- **Nu se ține evidența realizărilor oamenilor:** nu există recompense sau consecințe pentru îndeplinirea sau neîndeplinirea angajamentelor proiectului.
- **Lipsa anticipării riscurilor și incertitudinilor:** nu se identifică ce poate merge prost, nu se dezvoltă planuri eventuale pentru anticiparea problemelor, nu se comunică informațiile despre întâmplările neanticipate.
- **Comunicare slabă în echipă:** intenționat sau neprevăzut nu se comunică informațiile importante membrilor echipei sau se face cu întârziere.
- **Lider de echipă slab:** lipsă viziune clară a proiectului, se neglijează incitarea implicării oamenilor pentru obținerea de rezultate, lipsește susținerea de a ajunge la rezultatele dorite; lipsesc motivațiile individuale.
- **Sprijinul conducerii superioare este inconsistent:** lipsește asigurarea că persoanele desemnate vor continua să se ocupe de proiect, lipsa de sprijin în rezolvarea conflictelor privind termenele și resursele,
- **Lipsa responsabilității membrilor echipei pentru succesul proiectului:** lipsă responsabilitate personală pentru a îndeplini angajamentele.

Pentru ca proiectul să se încheie cu succes trebuie efectiv să controlați:

- **Oamenii:** membrii echipei, managementul organizației, alte persoane care sprijină sau influențează proiectul.

- **Procesele:** Planificarea, organizarea și controlul activităților, adoptarea deciziilor, rezolvarea conflictelor, comunicare.
- **Sistemele:** procedurile și sursele de informații care afectează îndeplinirea activităților proiectului, alocarea și urmărirea resurselor folosite.

Se îndeplinesc aceste lucruri asigurând următoarele:

- **Informații clare, oportune și complete:** sprijinirea planificării, monitorizarea permanentă a performanțelor, aprecierea gradului de îndeplinire.
- **Comunicații clare și consistente:** împărtășirea deschisă și oportună a tuturor informațiilor cu oamenii în cauză.
- **Responsabilități pentru succes:** angajamentul membrilor echipei că se realizează rezultatele convenite la timp cu încadrarea în buget.

5. Spiritul managementului de Proiect

Misiunea managerului de proiect este să provoace, să coordoneze personal tehnic specializat, care are adesea experiență limitată în a lucra împreună, să îi orienteze spre îndeplinirea scopului comun. Experiența de muncă a managerului de proiect este de obicei de natură tehnică iar succesul lui necesită puternice abilități de a rezolva probleme sensibile organizaționale și interpersonale. Atitudinea și abordarea sunt critice pentru a avea cele mai bune șanse de succes.

Rolul managerului de proiect.

Regulile în organizațiile tradiționale au fost simple în trecut. Șeful desemna sarcinile, ceilalți le executau. A pune întrebări despre aceste sarcini era un semn de incompetență sau insubordonare.

Astăzi regulile s-au schimbat și sunt mai oportune următoarele lucruri:

- Șeful emite idei, ceilalți evaluează nevoile pentru a le implementa;
- Șeful indică rezultatele și restricțiile. Ceilalți se asigură că proiectul satisface nevoile și că se ajunge la rezultatele specifice.
- Determinăm activitățile proiectului, termenele și resursele necesare.
- Rămânând în mijlocul activităților, identificăm problemele și îngrijorările imediat ce se ivesc.

Dacă șeful ar detalia planificarea proiectului, cine va mai avea viziunea strategică?

Cei mai mulți șefi, atunci când distribuie un proiect ignoră că este nevoie clarificarea sarcinilor, aprecierea fezabilității, etc. De fapt uneori suntem presați să trecem peste planificare, analize suplimentare și să începem activitatea imediat pentru a avea toate șansele încadrării în termenele foarte agresive.

Preluarea inițiativei când planificăm și controlăm un proiect este o necesitate, solicitat sau nu să o facem. Șeful dorește să îndeplinim cu succes proiectul iar abordarea sarcinilor astfel oferă șansa de a răspunde așteptării.

Primii pași

Cheia succesului proiectului este să fim **proactivi** (să preluăm inițiativa). Nu așteptăm pe alții să spună ce să facem, o facem pentru că așa cere procesul sau pentru că așa credem că are sens. Căutăm informații pentru că știm că sunt necesare, urmăm procesul pentru că știm că aceasta este calea corectă, implicăm oamenii importanți pentru proiect, discutăm problemele, riscurile, le analizăm, căutăm sprijin pentru

rezolvare, partajăm informațiile cu cei despre care știm că au nevoie de ele, descriem toate informațiile importante, ne implicăm în proiect, cerem și așteptăm de la ceilalți la fel.

Prevenirea potențialelor scuze

Ceilalți vor combate tentativele de a lua inițiativa. Cele mai comune motive invocate sunt următoarele.

Un manager de proiect bun nu este neapărat necesar

Managerii de proiect buni creează aparențele că reușesc fără a face nimic special. Rezultatul: ceilalți se așteaptă ca succesul proiectului să fie atins fără a folosi tehnici sau metode speciale. Din păcate, experiența confirmă irezistibil că eșecul proiectului poate fi provocat adesea de planificare neadecvată, organizare confuză, urmărire necorespunzătoare.

Proiectul este în punct critic, nu este pentru planificare

Dar logica este exact invers! Într-o criză nu ne permitem să nu planificăm, pentru că avem o situație critică care nu se împacă cu timpul și resursele limitate. Nu ne putem permite să greșim. A acționa sub presiune și cu emoție, caracteristici ale crizelor, garantează practic intervenția greșelilor.

Gestiunea proiectului este doar pentru proiecte mari.

Indiferent de mărimea proiectului, informațiile necesare pentru a-l realiza sunt aceleași. Ce facem pentru a realiza proiectul? Ce activități se vor realiza? Cine le va face și când? Cu ce resurse? Pentru proiectele mari, sunt necesare mai multe săptămâni pentru a răspunde la aceste întrebări. Pentru un proiect mic (câteva zile sau mai puțin) nu ia decât 15 minute. Indiferent de amploarea proiectului, aceste întrebări au nevoie de răspuns.

Proiectul necesită creativitate, abordare nouă, nu sunt predictibile.

Unele proiecte sunt mai predictibile. Ordonatorii au așteptări pentru ce trebuie să primească și când. De aceea este important, mai ales pentru cineva care conduce proiecte cu incertitudini, să dezvolte și să împărtășească planurile inițiale, să evalueze și să amortizeze impactul schimbărilor neașteptate.

Eliminarea falselor așteptări

Atenție la așteptările nerealiste.

Activitățile managerului de proiect nu consumă timp de execuție

A vorbi cu cei interesați de sau care sprijină proiectul, planificarea proiectului, crearea și susținerea echipei proiectului, monitorizarea și raportarea evoluției proiectului, toate acestea consumă timp. Dar timpul este câștigat în final când problemele sunt evitate și rezultatele sunt conform așteptărilor.

Managementul proiectului înseamnă doar grafice și diagrame

Graficele, diagramele ajută analizele și expunerea datelor managementului proiectului dar informația singură nu asigură succesul proiectului.

Managementul proiectului se rezumă doar la un pachet soft-ware

Programele de managementul proiectului ajută la înregistrarea, analiza și stocarea datelor proiectului însă informația în sine nu asigură succesul proiectului.

Avantajele gestiunii proiectului

Unii spun: „Vorbiți frumos spuneți despre planificarea ce trebuie făcută, dar chiar merită? Cu siguranță da. Folosind metodele managementului proiectului se poate face mai mult, mai repede, cu mai puține resurse.

Sună prea bine pentru a fi adevărat dar este posibil pentru că:

- realizăm rezultate corecte care se adresează unor nevoi reale;
- nu irosim timp pentru activități necesare sau să facem ce am uitat;
- realizăm activitățile în ordinea corectă, la timp, iar oamenii nu-și irosesc timpul așteptând rezultatele de care au nevoie în continuare;
- oamenii lucrează la activitățile necesare, o fac corect, de prima dată.
- Anticipăm posibilele probleme și orice activitate de evitat sau suntem pregătiți să le rezolvăm repede și eficient atunci când se întâmplă.