

## TEMA: ORGANIZAREA MANAGEMENTULUI DE PROIECT

1. Întrebări pentru faza de planificare a proiectului
2. Coordonarea și controlul persoanelor
3. Cum aducem proiectul pe drumul bun
4. Cum să devenim un manager de proiect mai bun
5. Definirea proiectului cu planul de realizare
6. Schema proiectului
7. Definirea restricțiilor
8. Incertitudinile în planificare
9. Întocmirea Planului de realizare

### 1. Întrebări pentru faza de planificare a proiectului

#### *De ce se face proiectul?*

Imediat după ce ați preluat proiectul faceți-vă o imagine clară și completă a motivelor pentru care se face proiectul. Determinați următoarele:

- ce situații au condus la proiect?
- cine a avut ideea originală?
- cine altcineva așteaptă avantaje din realizarea proiectului?
- ce se poate întâmpla dacă proiectul nu se face?

Aprecieră corectă a țăintelor proiectului ajută la o mai bună planificare, un angajament mai bun din partea membrilor echipei, îmbunătățirea realizării proiectului.

#### *Pe cine trebuie să implicați?*

Determinați persoanele care pot juca un rol în succesul proiectului respectiv:

- **ordonatorii** – persoane care așteaptă rezultate de la proiect;
- **suporterii** – persoane care pun umerii la succesul proiectului;
- **observatorii** – persoane interesate de proiect.

După ce aveți o listă completă, decideți pe cine implicați, când și cum doriți să-i implicați, bazându-vă pe timpul și resursele pe care le aveți disponibile.

#### *Ce rezultate veți obține?*

Specificați toate rezultatele planificate a fi produse și asigurați-vă că:

- ați descris clar fiecare produs, serviciu sau impact;
- rezultatele sunt măsurabile;
- ați inclus ținte de îndeplinit.

Ordonatorii proiectului trebuie să confirme faptul că aceste rezultate corespund cu nevoile și așteptările lor.

#### *La ce restricții trebuie să faceți față?*

Identificați toate informațiile, procesele și liniile directoare care vor condiționa ce și cum puteți face în proiect. Faceți distincție între:

- **limitări** – restricții ce vin de la oameni din afara echipei proiectului;
- **nevoi** – restricții stabilite de voi și echipa proiectului.

#### *Ce ipoteze ați făcut?*

Identificați toate informațiile pe care le folosiți pentru planificarea proiectului și care pot fi inexacte. Documentați și adăugați la aceste ipoteze diferite părți ale planului proiectului pe măsură ce sunt dezvoltate.

***Ce activități trebuie făcute?***

Identificați toate activitățile ce se cer pentru a realiza proiectul. Pentru fiecare activitate specificați:

- lucrările ce trebuie făcute: procesele și pașii de realizat;
- inputuri: toate persoanele, facilitățile, echipamentele, materialele, fondurile și informațiile necesare pentru a îndeplini activitățile;
- rezultatele la care veți ajunge: produse, servicii, situații ce se vor realiza pe durata îndeplinirii activității;
- durata: timpul calendaristic necesar pentru îndeplinirea activității.

***Când începeți și finalizați fiecare activitate?***

Dezvoltați o schemă detaliată cu definirea clară a activităților și a reperelor intermediare. Luați în calcul următoarele:

- ***interdependențele***: ce trebuie finalizat înainte de a începe o activitate;
- ***resurse disponibile***: când aveți nevoie de o resursă anume și când va fi disponibilă.

***Cine va realiza lucrările proiectului?***

Specificați următoarele informații pentru persoanele de care aveți nevoie să lucreze în proiect:

- identificați fiecare persoană după nume, descrierea poziției sau a titlului sau aptitudinile și cunoștințele cerute pentru a duce la bun sfârșit sarcinile;
- când pentru aceeași lucrare vor lucra mai multe persoane, descrieți rolul fiecărei persoane și cum își vor coordona oamenii eforturile;
- specificați nivelul eforturilor fiecărei persoane ce va fi implicată;
- dacă o persoană va lucra cu fracțiune de normă la o activitate, specificați cu exactitate timpul de lucru pe durata activității.

***De ce alte resurse aveți nevoie?***

Identificați toate echipamentele, utilitățile, serviciile, cererile și fondurile de care aveți nevoie pentru a realiza lucrările proiectului. Specificați cantitatea din fiecare resursă și momentul când este nevoie de aceasta.

***Ce poate merge mai prost?***

Identificați acele părți din proiect despre care gândiți că nu sunt în concordanță cu planul. Alegeți acele riscuri care credeți că reprezintă cel mai mare potențial de pericol pentru succesul proiectului și dezvoltați planuri care să minimizeze impactul lor negativ.

## **2. Coordonarea și controlul persoanelor**

***Implicați oamenii care au cu adevărat autoritate.***

Confirmați cu supervizorii persoanelor că acestea pot afecta atât timp cât este necesar pentru a vă ajuta. Faceți următoarele acorduri la plecare:

- reduceți șansele ca șeful lor să le atribue din neglijență lucrări împiedicându-i să realizeze lucrarea în termen;
- stabiliți o relație strânsă cu șeful lor pentru a-i putea cere să vă ajute când lucrarea nu este făcută la timp și apreciați persoana când este cazul;

- obțineți un angajament de realizare de la cineva care are autoritatea asupra resurselor necesare pentru a face lucrarea.

***Specificați rezultatele finale, termenele propuse și nivelul eforturilor.***

Uneori, persoanele nu îndeplinesc sarcinile la nivelul așteptărilor pentru că:

- au înțeles greșit rezultatele pe care le așteptați;
- au înțeles greșit planificarea;
- au subestimat eforturile necesare pentru a ajunge la aceste rezultate.

Fiți specifici cu privire la ce și când doriți și cât efort estimați a fi necesar.

***Obțineți un angajament!***

Obțineți un angajament specific pentru a realiza activitățile promise. Evitați generalitățile cum ar fi:

- voi încerca;
- voi da ce-i mai bun (voi face tot posibilul);
- știți că lucrez din greu;
- cred că proiectul este extraordinar.

***Înregistrați angajamentul în scris.***

Confirmarea tuturor acordurilor verbale în scris înseamnă următoarele:

- clarificarea acordurilor la care ajungeți;
- servește la amintirea promisiunii făcute.

O confirmare scrisă accentuează seriozitatea angajamentului. Pentru anumite motive, uneori oamenii cred că pot promite lucruri verbal și nu trebuie să onoreze aceste promisiuni. Dar dacă se face în scris, are un aer oficial.

***Accentuați urgența și importanța sarcinilor.***

Spuneți-le oamenilor că activitatea lor este importantă în planul general al proiectului. Oamenii vor depune cele mai mari eforturi dacă știu că activitatea lor este importantă (dacă fac diferența între cu și fără ei implicați în proiect).

***Vorbiți și altor persoane de angajamentul oamenilor.***

Nu vă testați puterea pe care o aveți asupra persoanelor; mai bine vorbiți și altor persoane despre activitatea pe care oamenii s-au angajat să o îndeplinească. Cel mai prețios bun profesional este reputația voastră. Cu cât știu mai mulți oameni despre activitatea pe care oamenii au promis să o facă, cu atât mai mare va fi recunoașterea când activitatea este făcută (sau nu este făcută).

***Stabiliți de comun acord un plan de monitorizare a activității persoanelor.*** Discutați când și cum îi veți urmări:

- accentuați că sarcina este importantă și că nu concepeți ca persoana să nu o îndeplinească în termenul promis;
- ajutați la identificarea cât mai rapidă a oricăror probleme care se pot ivi;
- acordați-vă girul că această activitate se desfășoară corect.

Când dezvoltați programul de monitorizare:

- verificați persoana când a planificat să înceapă să facă părți din sarcină;
- planificați urmărirea termenelor și a reperelor intermediare necesar a fi atinse.

***Monitorizați activitatea persoanelor.***

Verificați mersul lucrărilor când ați spus că doriți să o faceți. Urmărirea prin intermediul angajamentelor trimite un mesaj că așteptați ca ceilalți să și le îndeplinească pe ale lor. Puteți conchide că apelurile telefonice, vizitele fulger sau alte metode de urmărire sunt suficiente. Când faceți verificarea persoanelor, accentuați că ați sunat-o pentru a o întreba dacă are vreo problemă sau dacă o puteți ajuta cu ceva în legătură cu sarcina repartizată.

***Recunoașteți întotdeauna bunele performanțe.***

Când oamenii își realizează activitatea așa cum au promis:

- spuneți-le cât de mult apreciați eforturile lor;
- spuneți-le și altora, inclusiv echipei, șefilor persoanelor și ordonatorilor cheie ai proiectului.

***Acționați dacă aveți autoritatea.***

Nu uitați: dacă o persoană se angajează să facă o activitate pentru voi, acea persoană vă dă dreptul să acționați asupra ei ca și cum aveți autoritate asupra ei.

### **3. Cum aducem proiectul pe drumul bun**

***Determinați de ce a derapat proiectul***

Primul pas pentru rezolvarea unei probleme este să o înțelegem. Descrieți exact cum a derapat proiectul. Sunt posibile inclusiv următoarele situații:

- întârzierea termenelor;
- s-au cheltuit mai multe resurse bugetare;
- nu se realizează rezultatele dorite.

Identificați motivele pentru care proiectul a derapat. Acestea pot fi:

- oamenii cheie părăsesc echipa sau vin oameni noi în echipă;
- ordonatorii cheie își pierd interesul sau alte proiecte devin mai interesante;
- se schimbă mediul de afaceri;
- apar noi tehnologii;
- se schimbă prioritățile organizației.

***Reconfirmați-vă ordonatorii cheie***

Identificați persoanele care așteaptă beneficii de la proiect. Luați în considerare persoanele care au cerut inițial realizarea proiectului ca și pe altele care poate au devenit interesate între timp, după începerea proiectului. Reamintindu-le beneficiile proiectului, vom fi încurajați să sprijine proiectul.

***Reconfirmați obiectivele proiectului***

Reconfirmați obiectivele proiectului cu ordonatorii proiectului. Modificați sau adăugați altele obiective celor inițiale dacă oamenii au nevoie să le schimbe. Asigurați-vă că obiectivele sunt specifice și măsurabile și că oamenii cred că sunt realizabile.

***Reconfirmați activitățile care au mai rămas de făcut***

Lucrați cu membrii echipei pentru a reconfirma, modifica sau elimina activitățile identificate inițial sau adăugați unele noi, în funcție de necesități. Pentru toate activitățile, clarificați resursele necesare, durata estimată și stabiliți interdependențele.

***Reconfirmați rolurile și responsabilitățile***

Lucrați cu membrii echipei pentru a clarifica rolurile și responsabilitățile oamenilor pentru activitățile încă neîndeplinite ale proiectului. Identificați și rezolvați conflictele care s-au ivit pe

durata îndeplinirii activităților. Eliminați orice ambiguitate care există în planul original. Încurajați membrii echipei să-și reafirme angajamentele pentru succesul proiectului.

### ***Dezvoltați un program de desfășurare viabil***

Dacă este nevoie, revizuiți-vă programul de desfășurare inițial pentru a permite ca activitățile rămase să fie îndeplinite la termenele prevăzute. Definiți semnificația reperelor intermediare pe care le veți folosi în realizarea proiectului.

### ***Reconfirmați sarcinile personale***

Clarificați de cine aveți nevoie pentru realizarea activităților rămase, cât efort trebuie să depună și când. Aduceți oameni în plus echipei dacă este nevoie. Confirmați că toți membrii echipei înțeleg eforturile ce le vor face și le acceptă.

### ***Dezvoltați un plan de management al riscurilor***

Sunt șanse ca să aveți activități adiționale de îndeplinit la proiect, să adăugați noi membrii echipei sau să faceți față unor termene scurte. Dacă sunteți capabil să dezvoltați un plan care să aibă o șansă să atingeți țintele, cel mai probabil că planul va prezenta unele riscuri. Identificați, analizați și planificați astfel încât să minimizați impactul negativ al acestor riscuri. Pentru aceste riscuri decideți să acționați în mod activ luând în considerare următoarele:

- încercați să minimizați șansele lor de apariție;
- dezvoltați planuri alternative, atunci când se manifestă riscul.

Ameliorați continuu planul de management al riscurilor așa cum procedați cu activitățile neîndeplinite din proiect.

### ***Țineți o ședință la jumătatea traseului parcurs***

Motivați echipa și retreziți interesul organizației față de planul recent al proiectului printr-o sesiune de relansare a proiectului. Alături de anunțarea rezultatelor anticipate și a termenelor, scopul vostru este să convingeți oamenii că aveți un plan viabil, un angajament unitar și o probabilitate mare de succes.

### ***Monitorizați îndeaproape și controlați îndeplinirea restului proiectului***

Asigurați-vă că proiectul nu derapează încă o dată:

- urmăriți permanent îndeplinirea și comparați realizările actuale cu ce s-a planificat;
- raportați persoanelor cheie din audiență progresele realizate;
- rezolvați-vă în mod prompt orice problemă care se ivește.

## **4. Cum să devenim un manager de proiect mai bun**

### ***Puneți-vă întotdeauna întrebarea „de ce”?***

Căutați motivele din spatele cererilor și acțiunilor. A înțelege de ce, ajută să asigurați un răspuns potrivit și crește motivația și implicarea. Găsiți răspunsul pentru sine și împărtășiți informația cu ceilalți.

### ***Fiți o persoană pozitivă („putem face”)***

Priviți problemele ca o provocare și găsiți căi să le rezolvați. Fiți creativ, flexibil și tenace. Lucrați la o problemă până când o rezolvați.

### ***Nu faceți presupuneri***

Faceți-vă timp să constatați faptele; folosiți presupunerile numai ca ultimă resursă. Cu fiecare presupunere pe care o faceți, vă asumați un risc de a greși. Cu cât sunt mai puține presupuneri cu atâta aveți mai multă încredere în plan.

### ***Spuneți ce doriți să se înțeleagă; înțelegeți ce se spune***

Comunicați clar, specific, menționați ce înțelegeți exact prin ceea ce spuneți. Spuneți-le ce doriți ca ei să știe, ce doriți ca ei să facă, ce veți face pentru ei. Puteți gândi că fiind vag în exprimare vă dă mai multă libertate de mișcare. În realitate, aceasta nu face decât să crească șansele pentru apariția neînțelegerilor.

***Vedeți în oameni aliați și nu adversari***

Concentrați-vă pe obiectivele comune, mai puțin pe agenda individuală. Faceți ca oamenii să se simtă confortabil încurajând brainstorming-ul, gândirea creativă și bunăvoința de a încerca ceva nou. A vedea și a trata oamenii ca adversari îi poate pune în defensivă și-i încurajează să vă devină inamici.

***Respectați-i pe ceilalți***

Concentrați-vă pe punctele forte ale oamenilor și mai puțin pe slăbiciunile lor. Găsiți câte ceva să respectați la fiecare persoană. Oamenii muncesc din greu și se bucură mai mult când sunt înconjurați de alții care îi apreciază.

***Gândiți-vă la marele „tablou final”***

Gândiți în perspectivă. A înțelege unde doriți să ajungeți și ce veți face vă ajută să ajungeți acolo. Împărtășiți viziunea voastră cu ceilalți.

***Gândiți-vă la detalii***

Fiți minuțios. Dacă nu vă gândiți voi la detalii, cine o va face?

***Recunoaște-ți lucrul bine făcut***

Faceți-vă timp pentru a recunoaște lucrul bine făcut. Spuneți persoanei, spuneți șefului acesteia, membrilor echipei, egalilor acesteia.

***Fiți atât manager cât și lider***

Ocupați-vă de oameni ca și de informații, procese sau sisteme. Creați și împărtășiți viziunea și preocuparea în spiritul ordinii și al eficienței.

**Rezumat**

La început de proiect, simțiți uneori presiunea de a trece imediat la acțiune pentru a vă încadra în termenele agresive. Doriți să vă asigurați că s-a planificat înainte de a începe dar nu aveți timp fiind presați să începeți să produceți rezultate. Răspundeți la aceste întrebări pentru a concepe un plan complet, realist și realizabil.

Succesul proiectului cere să vă bazați pe ajutorul promis de persoane asupra cărora nu aveți autoritate directă. Sfaturile din acest capitol vă ajută să măriți șansele ca oamenii să fie la înălțimea angajamentelor lor.

Uneori preluați un proiect în derulare și considerați că este slab. Sau alteori, proiectul la care lucrați pierde din consistență și concentrare. Pentru a-l aduce înapoi, gândiți-vă la activitatea care a mai rămas ca la un proiect nou; dezvoltați un plan revizuit al proiectului, anunțați planul organizației și urmați îndeaproape îndeplinirea planului. Acest capitol ajută să relansați proiectul.

Succesul managementului proiectului depinde nu numai de ce faceți ci și de cum faceți. Atitudinea și comportamentul în întâmpinarea oamenilor influențează modul în care ei răspund. Acest capitol ajută să obțineți sprijinul oamenilor.

**5. Definirea proiectului cu planul de realizare**

Planul de realizare este confirmarea scrisă a ce va realiza proiectul, termenii și condițiile în care se vor îndeplini activitățile. Ordonatorii și echipa proiectului trebuie să agreeze toți termenii din Planul de realizare înainte de a demara activitatea la proiect.

***Alte documente legate de Planul de realizare***

Organizațiile pot folosi și alte documente în care lucrurile sunt similare cu cele din Planul de realizare. Dacă acestea sunt utilizate ca surse de informare pentru a pregăti sau descrie planul proiectului, atenție la diferențele față de Planul de realizare:

- **Documente de la clienți:** o cerere formală pentru un produs care să fie dezvoltat sau modificat. Documentele de la clienți sunt de regulă pregătite de un membru al serviciului de vânzări sau marketing al organizației și poate conduce la inițierea unui proiect. În forma lor originală, reflectă dorințele persoanei care caută rezultate particulare și nu o apreciere asupra posibilității de realizare a cererii sau un angajament.
- **Cerințele proiectului:** formă scrisă a specificării rezultatelor proiectului, redactată de un grup din cadrul organizației. Cerințele proiectului arată mai degrabă așteptările de la proiect decât responsabilitatea realizării lui.
- **Carta proiectului:** document al conducerii organizației ce instituie autoritatea managerului de proiect de a coordona personalul urmărind îndeplinirea proiectului.
- **Rezumatul proiectului:** informațiile cheie despre proiect. Uneori se numește sumarul proiectului.
- **Programul de lucru:** înlocuiește de multe ori Planul de realizare. Programul de lucru conține detalierea în scris a activităților de îndeplinit în sprijinul proiectului. Programul de lucru se focalizează asupra activităților ce trebuie realizate pentru atingerea rezultatelor proiectului.
- **Contractul:** acord legal pentru bunurile sau serviciile ce trebuie procurate de la un vânzător sau furnizor extern. Termenul **Planul de realizare** este folosit ca parte a contractului care descrie bunurile sau serviciile procurate din sursă externă.

Planul de realizare a proiectului include:

**Intenții:** cum și de ce va evolua proiectul, anvergura lui și abordarea generală.

**Obiective:** rezultatele specifice care vor fi realizate.

**Constrângeri:** restricțiile care vor limita ceea ce se obține, cum și când se poate interveni și la ce costuri.

**Ipoteze:** Informațiile nesigure acceptate ca atare atunci când se concepe, planifică și realizează proiectul.

Planul de realizare este contractul ce leagă cele două părți. Managerul și echipa proiectului se angajează să producă rezultatele, iar ordonatorii se angajează să considere proiectul realizat 100% dacă se ajunge la rezultatele în cauză.

## **6. Schema proiectului**

Cunoașterea situației și procesului care au dus la propunerea proiectului ajută să înțelegem că proiectul răspunde unor nevoi reale. Declarația de intenție a proiectului trebuie să includă următoarele informații:

- **Fundamentul:** de ce a fost autorizat proiectul?
- **Obiective:** ce activități se vor îndeplini?
- **Strategie:** cum se vor aborda activitățile majore ale proiectului?

### **6.1. De ce se realizează acest proiect?**

#### **Identificarea inițiatorului**

Mai întâi determinăm cine a avut ideea care a condus la crearea proiectului. Succesul proiectului presupune satisfacerea așteptărilor și nevoilor acelei persoane sau organizație.

Uneori este ușor: persoana care concepe proiectul îl repartizează direct. Mai probabil, persoana care a repartizat proiectul vine de la alte persoane, de la care “a preluat ideea” și este dificil să se determine cine a avut primul idee.

Se poate determina cine a avut ideea originală, parcurgând următorii pași:

1. Întrebăm pe cel care a desemnat proiectul dacă este la originea ideii.
2. Dacă nu a fost ideea acestei persoane, se urmărește:
  - de la cine a primit această persoană repartizarea?
  - cine a mai fost implicat până acum în lanțul de transmitere a sarcinii?
  - cine a avut ideea originală a proiectului?
3. Căutăm oamenii identificați la punctul 2 punându-le aceleași întrebări.
4. Se cauă înregistrări scrise care pot confirma cine a avut ideea originală: procese verbale ale ședințelor de planificare sau de buget;
  - corespondența și E-mail-uri referitoare la proiect;
  - studii de fezabilitate.

Studiul de fezabilitate este o investigare formală care își propune să determine șansele de succes pentru realizarea anumitor activități sau de a realiza anumite rezultate.

5. Se consultă oamenii care pot fi potențial afectați de sau e nevoie să sprijine proiectul; ei pot ști de unde a pornit ideea proiectului.

**Ordonatorii** sunt persoane care definesc rezultatul proiectului. **Suporterii** sunt persoanele care ajută la realizarea proiectului. Ordonatorii spun ce trebuie să se facă, suporterii spun cum anume se poate face. Ca un exemplu, să presupunem că directorul economic solicită un proiect de introducere a sistemului informatic fiind un ordonator al proiectului. Managerul centrului de calcul prevede personal și resurse pentru proiect fiind un supporter al proiectului. Uneori, suporterii pretind să fie ordonatori. Managerul centrului de calcul poate spune că el a inițiat proiectul. În realitate, ei a autorizat oamenii și fonduri să execute proiectul, dar inițiatorul a fost directorul economic.

#### **Se identifică și alte persoane care pot beneficia de proiect**

Chiar dacă nu au avut ideea inițială, unele persoane pot beneficia de proiect, la finalizare. Se identifică aceste persoane, se determină cât mai repede nevoile și interesele lor și cum pot fi satisfăcute. Printre cei care pot beneficia de proiect, putem include:

- persoane care știu că proiectul există exprimându-și interesul față de proiect;
- persoane care știu că există proiectul nerealizând încă că pot beneficia de el;
- persoane care nu sunt la curent cu proiectul.

Acest public adițional se poate identifica prin:

- revizuirea tuturor materialelor scrise, legate de proiect;
- consultarea oamenilor care vor conduce sau vor sprijini proiectul;
- încurajarea celorlalți să identifice pe cei care ar putea beneficia de proiect.

Când identificăm beneficiarii potențiali ai proiectului, identificăm și pe cei care s-ar opune cu îndârjire proiectului:

- se încearcă să se înțeleagă de ce se opun proiectului și cum pot fi liniștiți;
- se determină dacă pot beneficia cumva de proiect și li se explică beneficiile;
- dacă se opun în continuare proiectului, notăm poziția lor la capitolul riscuri.

**Partizantul proiectului** este o persoană cu poziție înaltă în organizație care sprijină puternic proiectul, susține proiectul în dispute, întâlniri, ședințe de analiză, adoptă orice acțiune necesară ca să vină în sprijinul proiectului.



Cel mai bun partizan este cel al cărui sprijin nu este folosit niciodată. Numai știind că această persoană sprijină proiectul, ceilalți vor aprecia importanța proiectului și vor fi încurajați să lucreze asiduu pentru a asigura succesul proiectului.

Managerul de proiect caută partizanul proiectului. Dacă nu are, trebuie să recruteze unul. Se caută oameni care pot beneficia de proiect și care au suficientă putere și influență să încurajeze serios și în mod continuu angajamentul organizației în proiect. Li se explică care este interesul lor în succesul proiectului și în special cum este nevoie să ajute la realizarea proiectului. Se apreciază cât sunt de interesați de proiect și cât de mult ajutor sunt dispuși să ofere.

### ***Oamenii care aplică rezultatele proiectului.***

Proiectele creează un produs sau serviciu util pentru a ajunge la rezultate dorite. Adesea, persoana care cere realizarea produsului nu este cea care îl va folosi în viitor.

Pentru identificarea utilizatorilor produselor sau serviciilor proiectului:

- se clarifică produsele și serviciile care se anticipează că vor fi realizate pe durata proiectului;
- se identifică exact cum și prin cine vor fi folosite aceste produse pentru a ajunge la rezultatele dorite.

### ***Definirea nevoilor la care răspunde proiectul***

Uneori nevoile cărora se adresează proiectul nu sunt foarte clare. De exemplu fabrica de hârtie donează caiete copiilor școlii. Acest proiect este inițiat pentru eliminarea stocurilor de caiete sau dorește ameliorarea imaginii organizației în comunitatea locală?

Înțelegând clar nevoile pentru care a fost inițiat proiectul, sunt posibile:

- schițarea activităților proiectului pentru a ajunge la rezultatele dorite;
- monitorizarea îndeplinirii activităților pentru ca nevoile reale să fie acoperite;
- se răspunde la întrebarea dacă proiectul este cea mai bună cale de a răspunde nevoilor reale și se sugerează modificarea sau anularea proiectului dacă este cazul.

La repartizarea sarcinilor, vorbim atât despre rezultatele specifice cât și de nevoile de acoperit. Uzual se vorbește despre ce se va face (rezultate) și nu de ce se face (nevoi).

Dacă se lucrează la definirea nevoilor, se ține cont de următoarele:

- Ce nevoi va acoperi proiectul? Nu contează pentru început dacă știm că proiectul poate sau nu să acopere aceste nevoi sau dacă este cea mai bună cale pentru asta. Identificăm doar speranțele și așteptările care au dus la acest proiect.
- Cum se află dacă nevoile identificate sunt speranțele și așteptările reale pe care le au oamenii de la proiect? Determinarea impresiilor și sentimentelor oamenilor poate fi dificilă, uneori ei nu vor să le împărtășească, alteleori nu știu să le exprime clar.

Când se vorbește cu oamenii, este bine ca:

- să fie încurajați să vorbească de nevoile și așteptările lor;
- să fie ascultați cu atenție urmărind orice neclarități sau contradicție;
- să fie încurajați să clarifice tot ceea ce este vag;
- să se încerce confirmarea informațiilor din două sau mai multe surse.

Este necesar să se verifice dacă organizația a întocmit analiza cost-beneficiu pentru a determina dacă va continua proiectul. O analiză cost-beneficiu este o identificare formală și o estimare a tuturor costurilor și beneficiilor care au fost anticipate pentru proiect la care se adaugă toate costurile pentru realizarea proiectului, folosirea și sprijinirea produselor sau serviciilor realizate de proiect.

Analiza cost-beneficiu se referă la rezultate avute în vedere la decizia de inițiere a proiectului fiind importantă sursă de informații despre nevoile reale de acoperit.

### ***Confirmați că proiectul răspunde nevoilor identificate.***

Dacă nevoile sunt foarte bine documentate, este dificil de determinat dacă proiectul acoperă aceste nevoi. Uneori sunt necesare cercetări pentru a determina dacă proiectul răspunde cu succes nevoilor. Pe aceeași linie, se poate cere un studiu de fezabilitate formal pentru a investiga și a documenta gradul de acoperire a nevoilor.

Alteori, proiectul este rezultatul unei sesiuni brainstorming sau a „viziunii” cuiva. În acest caz, proiectul va răspunde cu greu așteptărilor. Nu se respinge proiectul imediat dar trebuie determinate foarte clar șansele de succes și dacă este posibil, cum pot spori aceste șanse. În lipsa informațiilor care să sprijine analiza, se are în vedere realizarea unui studiu de fezabilitate.

Dacă se realizează că riscul de eșec al proiectului este prea mare, se comunică informațiile celor care adoptă deciziile cheie și se explică de ce se recomandă oprirea proiectului. Vezi, pentru mai multe informații, amănunte despre managementul riscurilor în capitolul 10.

### ***Determinarea importanței proiectului pentru organizație***

Importanța acordată proiectului influențează direct șansele de succes. Când se ivesc conflicte pentru resursele rare, acestea sunt date proiectului despre care organizația crede că îi va da cele mai mari beneficii. De aceea este necesar să se stabilească:

- *Care este legătura proiectului cu prioritățile organizației?*

Se consultă următoarele surse pentru a afla prioritățile organizației:

- *Planul pe termen mediu:* înscrisuri formale care identifică direcția de urmat, ținte specifice de îndeplinit, inițiative individuale pentru perioada următoare – de la unul până la 5 ani.
- *Bugetul anual:* lista detaliată a activităților și eventual a achizițiilor pe care vor fi cheltuite fondurile organizației.
- *Planul de dotare* – lista detaliată a cheltuielilor pentru cumpărarea de facilități și echipamente, renovare și reparații pe întregul an.
- *Planul managerial* - sarcini specifice și realizările care vor fi luate în considerare în evaluarea performanțelor anuale ale managerului.

În plus se determină dacă s-au făcut angajamente specifice legate de realizarea proiectului față de clienți sau manageri superiori.

Dacă nu putem modifica proiectul pentru a face diferența, sugerăm anularea lui înainte să înceapă. Întotdeauna este lipsă de personal iar consumarea timpului și a resurselor rare într-un proiect care nu aduce nimic nou organizației nu este de dorit.

Mai probabil, oamenii realizează că proiectul reprezintă un progres. Trebuie preîntâmpinată pierderea din vedere a acestui lucru.

### ***Informarea din orice sursă***

Se caută informații precise, uneori contradictorii și destul de des informațiile parvin pe cale orală (sau nu pe suport scris). Nu este de loc ușor dar:

- *căutați informații din toate sursele posibile;*
- *ori de câte ori este posibil, preferați informații din surse primare* (locul unde se găsește informația originală). Sursa secundară este orice alt raport despre informația conținută în sursa primară. Să presupunem că într-un raport, proiectul este analizat alături de alte proiecte alternative pentru a fi luate în considerare în anul următor. Raportul însuși este o sursă primară de informații: cineva care a citit raportul este o sursă secundară. Cu cât informația provine de mai departe de sursa originală, cu atât este mai probabil ca ea să difere de informația reală.
- *Sursele scrise sunt cele mai bune.* Se verifică procesele verbale încheiate la reuniuni, e-mail-urile, rapoartele de la alte proiecte, bugetele, planul de dotare, rapoartele privind piața, analiza cost-beneficiu.
- *Verifică cu două sau mai multe persoane pentru a confirma informația primită.* Oameni diferiți percep și comunică diferit aceeași situație. Vorbind cu mai multe persoane se pot compara mesajele lor pentru a identifica contradicțiile și restabili realitatea.

- *Când se vorbește cu cineva, aranjați să fie prezentă și o altă persoană, (două persoane interpretează diferit ce au auzit de la același individ).*
- *Planificați cel puțin două întâlniri cu persoanele din audiența cheie. Primele întâlniri debutează când apar problemele de rezolvat. Acordați-le timp de gândire după discuțiile inițiale și pentru noi idei legate de problemele ridicate. A doua întâlnire dă șansa clarificării ambiguităților sau inconsistențelor din prima întâlnire.*
- *De câte ori este posibil, confirmați informațiile aflate la reuniuni cu informații din surse scrise. Este important să se afle percepția oamenilor dar sunt importante comparațiile dintre percepții și opinii cu date reale.*
- *Cereți să vă comunice de fiecare dată orice informație care poate fi legată de audiența proiectului, nevoi și priorități. Adesea, oamenii ignoră aceste probleme după ce planul proiectului este pregătit și aprobat. Cu cât se lungește proiectul, cu atât se măresc șansele ca oamenii și prioritățile să se schimbe. Cu cât se află mai repede schimbările, cu atât pot fi mai rapid integrate în proiect.*

### **6.2. Definiți unde începe și unde se termină proiectul**

Uneori, proiectul este o singură entitate dar adesea, este partea eforturilor coordonate, fiecare fiind realizate pentru a ajunge la un rezultat comun. Este de dorit evitarea dublării activităților pentru aceste proiecte și când se poate, coordonarea activităților.

Declarația de obiective a proiectului trebuie să descrie clar când începe și când se finalizează proiectul. Să presupunem un proiect care să dezvolte un nou produs pentru organizație. Obiectivele proiectului pot fi descrise astfel:

*Proiectul necesită conceperea, dezvoltarea și testarea unui nou produs.*

Dacă credeți că declarația este ambiguă, puteți clarifica mai bine declarația de obiective a proiectului specificând ce nu trebuie făcut, adică:

*Proiectul nu include lansarea noului produs.*

Câteva sugestii pentru a ne asigura că declarația de obiective este clară:

- verificați interferențele ascunse. Dacă șeful cere desenarea unui nou produs, impuneți cercetări de piață pentru a determina caracteristicile produsului;

- folosiți cuvinte care descriu clar activitățile avute în vedere. Să presupunem că proiectul include implementarea unui nou sistem informatic. Oare toată lumea definește „implementare” la fel? Poate că oamenii se așteaptă ca „implementare” să includă:

- instalarea noului soft;
- instruirea oamenilor pentru a folosi noul soft;
- evaluarea performanțelor noului soft;
- stabilirea problemelor ce apar prin folosirea noului soft;
- toate cele de mai sus;
- altceva.

- confirmării ceea ce ați înțeles din declarația de obiective, cu ordonatorii și partizanii proiectului. Un angajat primește o însărcinare pentru a pregăti licitația de achiziție a unor echipamente. Se dezvoltă un plan pentru selectarea ofertanților, stabilirea contractului, producția și livrarea echipamentului. Șeful este uluit când află că, la prima estimare, proiectul necesită șase luni și 8 milioane lei; el i-a spus că nu trebuie să-i ia mai mult de două luni și 300 de mii lei. După o discuție cu șeful, angajatul a realizat că se avea în vedere numai selectarea vânzătorilor nu și ordonarea și livrarea echipamentelor.

Nu a înțeles bine dar în mod normal, dorința și intenția de a cumpăra echipamentul a fost singurul motiv al proiectului. Problema a fost dacă proiectul include cumpărarea echipamentului sau dacă aceasta se va face printr-un efort diferit în viitor.

### 6.3. Ce se va realiza?

*Obiectivele* sunt rezultatele la care se ajunge prin realizarea proiectului. Se pot include produse, servicii ori impactul datorat produselor sau serviciilor. Definind mai bine obiectivele proiectului, cresc șansele ca proiectul să se încheie cu succes.

Obiectivele pot fi făcute clare și specifice incluzând următoarele elemente:

- *Declarație* – o descriere sumară a ce se dorește să realizăm.
- *Cuantificare* – indicatori folosiți la evaluarea rezultatelor.
- *Ținte* – Valoarea indicatorilor pentru ca proiectul să se încheie cu succes.

#### **Clarificarea obiectivelor**

La startul sesiunii de pregătire, profesorul întreabă cursanții ce așteptări au. Este greu să acoperi astfel de doleanțe. În timp, profesorul a realizat că situația reprezintă o provocare pentru el, pentru că persoanele în cauză nu știu ce doresc sau ce le este necesar, nu participă activ la lecții și pierd oportunitatea de a lega temele abordate de rezolvarea situațiilor tipice, cotidiene. În plus, profesorul nu are cum să știe dacă a abordat problema potrivită la nivelul potrivit pentru aceste persoane și dacă ele și-au dat seama de ce au nevoie și ce doresc. Într-adevăr, șansele ca aceste persoane să aplice, după sesiunea de pregătire tehnicile care îl pot ajuta cel mai mult în activitatea sa sunt slabe sau nule.

#### **Clarificați și specificați obiectivele.**

Cu cât obiectivele proiectului sunt mai clare și specifice cu atât cresc șansele să fie realizate. Iată câteva sfaturi pentru a clarifica obiectivele:

- **Mai puțin este mai bine.** Fiți concisi când descrieți un obiectiv. Dacă se descrie un obiectiv pe o pagină, fie nu va fi citit fie sunt șanse ca obiectivele să facă subiectul interpretărilor.
- **Evitați jargonul tehnic sau acronimele.** Vocabularul cotidian a fost invadat de mulți termeni tehnici și acronime. Administrația, instituțiile au propriul vocabular, la fel societățile sau partidele. În cadrul societăților, departamente diferite (contabilitatea, juridic, serviciul clienți) au propriul jargon. De multe ori, același ATL (acronim din trei litere) înseamnă două sau mai multe lucruri în aceeași organizație.

Mai rău, nu întrebăm dacă nu suntem familiarizați cu un termen (ne este teamă să nu părem ignoranți sau mai puțin calificați). Cel mai bine nu folosiți acronime ci doar cuvintele întregi. Dacă trebuie să folosiți un acronim, definiți-l când îl folosiți prima oară.

#### **Faceți-vă obiectivele SMART:**

- **Specifice:** obiective clare, detaliate, evitând interpretarea greșită;
- **Măsurabile:** se specifică nivelul indicatorilor folosiți pentru a determina dacă s-au atins obiectivele;
- **Agresive:** obiectivele provocatoare încurajează oamenii, stimulând-i;
- **Realiste:** obiective pe care echipa proiectului crede că le poate atinge;
- **Temporare (Încadrabile în Timp):** datele de realizare a obiectivelor.

- **Obiective controlabile.** Asigurați-vă că aveți capacitatea de a influența realizarea fiecărui obiectiv.

- **Identificați toate obiectivele.** Timpul și resursele sunt imitate; dacă nu se specifică un obiectiv, nu se va lucra (și nici nu trebuie!) la realizarea lui.

- **Asigurați-vă că atât ordonatorii cât și suporterii sunt de acord cu obiectivele proiectului.** Când ordonatorii stabilesc obiectivele, sunteți convins că realizarea lor reprezintă adevăratul succes al proiectului. Când suporterii participă la stabilirea obiectivelor, oamenii vor lucra din greu pentru a le realiza.

### **Dorim cu toții obiective clare?**

Nu toată lumea este încântată de asumarea unor obiective specifice. Iată motivele invocate pentru a nu fi atât de specifici și contraargumentele posibile:

- **Specificitatea sugrumă creativitatea.** Creativitatea trebuie încurajată fiind necesară când ne imaginăm căile de a ajunge la obiective, nu când se determină obiectivele.
- **Proiectul necesită studii noi, nu se poate spune acum ce anume se va realiza.** Unele proiecte prezintă mai multe riscuri decât altele. Cât timp nu s-a făcut nimic nu știm sigur dacă proiectul este posibil, cât va dura și cât va costa.
- **Dacă se schimbă interesele sau nevoile?** Obiectivele sunt bazate pe ceea ce se știe și așteaptă acum. Dacă lucrurile se schimbă în viitor, se pot revizui obiectivele pentru a vedea dacă rămân relevante, fezabile sau dacă trebuie schimbate.
- **Obiectivele specifice ajută să stabilim când avem succes dar ajută de asemenea să se determine când ratăm.** Acesta-i reversul medaliei!

## **7. Definirea restricțiilor**

### **7.1. Identificarea restricțiilor**

La definirea restricțiilor, aflați ce gândesc cei care vor influența sau vor fi afectați de proiect. Identificăm doar restricțiile nu și dacă ne putem încadra în ele.

#### **Înțelegerea tipurilor de restricții.**

Adesea, ceilalți prezintă așteptările sau solicitările lor cu privire la:

- **Rezultate:** produsele și impactul proiectului.
- **Încadrarea în timp:** când ajungem la rezultate. Proiectul trebuie finalizat la 10 septembrie, nu știm dacă este posibil, știm doar că altcineva se așteaptă la acest lucru.
- **Resurse:** tipul, cantitatea și când vor fi disponibile. Resursele sunt necesare pentru a îndeplini activitățile proiectului și includ personal, fonduri, echipamente, materii prime, facilități, informații, etc.
- **Realizarea activităților:** strategiile și abordările pentru a îndeplini diferite sarcini.

Atenție la restricțiile vagi. Restricțiile vagi sunt pe placul conducătorilor slabe care vor găsi motive că nu este bine pentru că nu v-ați încadrat în restricții *neanunțate* și demoralizează pe cei care le realizează. Iată câteva exemple:

- **Restricțiile de timp:**
  - **Vagi:** „Terminați proiectul cât mai repede posibil”. Nimic ne este nou, toate activitățile trebuie făcute cât mai repede posibil. Astfel formulată audiența poate cere imperativ rezultatele proiectului;
  - **Specifice:** „Terminați acest proiect până la 15 mai”.
- **Restricții de resurse:**
  - **Vagi:** „Veți avea un analist part-time în luna martie.” Cât putem conta pe analist? Din punctul de vedere al analistului, cum își poate face programul când nu știe cât de mult timp va fi solicitat.
  - **Specifice:** „Puteți avea un analist patru ore pe zi, între 2 și 17 martie”. Restricția nespecificată nu știm dacă poate fi onorată.

**Determinarea restricțiilor proiectului** este o constatare ce necesită examinarea tuturor surselor de informații. După ce aflăm ce se așteaptă, putem determina cum (sau dacă) putem satisface aceste așteptări. Se pot încerca următoarele abordări:

- **Consultarea audienței.** Verificați împreună cu ordonatorii restricțiile privind rezultatele și cu supporterii cele privind abordarea activităților și resursele.
- **Revizuirea materialelor scrise.** Asemenea materiale pot include planuri pe termen lung, bugete anuale și planul de dotare, analiza cost-beneficiu, studii de fezabilitate, rapoarte privind proiectul, procesele verbale ale reuniunilor.
- **Când identificăm o restricție, notăm sursa.** Confirmarea unei restricții din surse diferite crește încrederea privind acuratețea sa. Atenție la contradicții.

## 7.2. Determinarea nevoilor

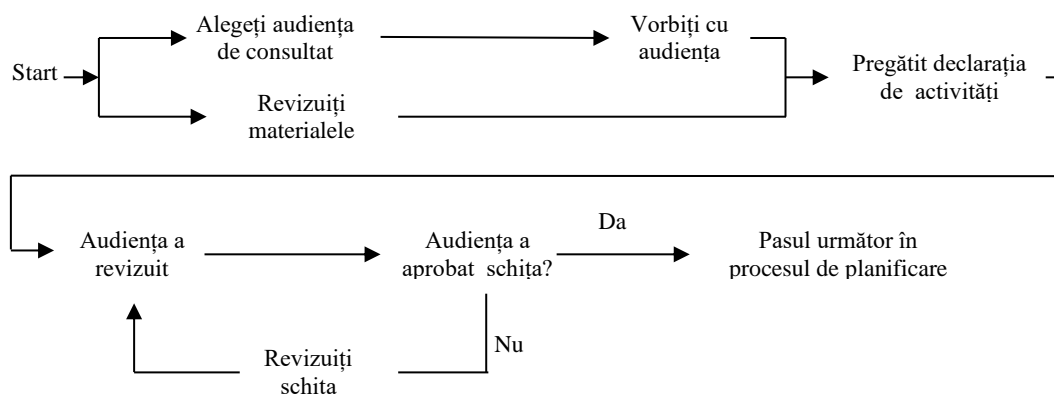
Nevoile sunt legate de necesarul de resurse pentru realizarea proiectului. Iată câteva exemple:

- *Personal:* „Avem nevoie de un web designer pentru toată luna mai”.
- *Buget:* „Este necesar un buget de 50 de mii lei pentru materiale”.
- *Alte resurse:* „Este necesar accesul la sala Internet între 10 și 15 mai”.

## 8. Întocmirea Planului de realizare

Figura 1. ilustrează o abordare sistematică care ajută la pregătirea Planului de realizare. Așa cum sugerează figura, se parcurg acești pași pentru a stabili țintele proiectului, obiectivele, restricțiile și presupunerile.

Figura 1. Întocmirea Planului de realizare



1. Identificarea audienței: persoanele care așteaptă rezultatele proiectului sau de care este nevoie să-l sprijine.
2. Întâlniți aceste persoane, stabiliți ce doresc și ce este fezabil să realizați.
3. Când facem pașii 1 și 2, revizuim materialele scrise legate de proiect.
4. Combinați informațiile din întâlnirile personale și materialele revizuite pentru a pregăti o schiță a Planului de realizare.
5. Solicitați celor întâlniți la pasul 2 să revizuiască schița Planului de realizare și cereți-le o aprobare formală (să o aprobe în scris).
6. Dacă sunt de acord cu informațiile din schița Planului de realizare și se obligă formal să vă sprijine, treceți la următorul pas din procesul de planificare.
7. Dacă comentează și sugerează schimbări, încorporați sugestiile într-o schiță revizuită a Planului de realizare, cereți verificarea și aprobarea documentului revizuit.
8. Continuați în același mod până obțineți toate aprobările necesare.