

## Argument

Ideea de proiecte are o vechime foarte mare, dacă ne gândim fie și numai la piramidele din Egipt sau la podul peste Dunăre, realizat de Apolodor în timpul lui Traian. De asemenea, Napoleon și-a condus războaiele prin intermediul a foarte multor proiecte de infrastructură. Iar în timpurile mai noi trebuie amintit că nu se putea ajunge pe lună fără o gândire sistematică a unui proiect și un algoritm foarte evoluat, bazat pe metoda PERT.

Ce înseamnă un proiect ?

***Proiectul reprezintă un ansamblu de eforturi temporare depuse pentru a crea un produs sau a asigura un serviciu.***

Specialiștii în domeniu spun că succesul unui proiect depinde de timp și de bugetul folosit. Aceste două condiții sunt necesare, dar nu sunt suficiente pentru că foarte important în implementare sunt profesionalismul și acuratețea cu care lucrează oamenii, echipa de implementare a proiectului și leadership-ul organizației.

Cum se poate excela într-un proiect ?

Metodologiile și standardele de conducere a proiectelor/prin proiecte s-au dezvoltat foarte mult. Pentru că în lucrarea de față ne bazăm pe modelul cel mai dezvoltat din lumea afacerilor, standardul american realizat de *Project Management Institute* – PMBOK, precizăm că acesta a ajuns la cea de-a patra ediție și echipele de coordonare lucrează la integrarea celei de-a cincea ediții cu standardele de management ale programelor, portofoliilor și conducerea strategică prin obiective desfășurabile în funcție de jocul de putere al stakeholderilor. Dezvoltarea foarte puternică a tehnologiilor informatice și, mai ales a programării matematice, a susținut utilizarea acestora prin instrumente cum ar fi *Microsoft Project*, *Primavera* și altele care pot optimiza toate activitățile la cel mai amănunțit detaliu de timp și de cost generând baze de date și depozite de cunoștințe foarte puternice și mai ales optimizante privind resursele financiare și constrângerile generate de crizele care se succedă. Același lucru se petrece și în folosirea standardelor din Japonia, Germania sau Marea Britanie.

Integrarea managementului riscului unui proiect în standard furnizează o mai bună înțelegere a naturii proiectului, a eficacității și eficienței sale asupra sistemului/organizației prin integrarea acestuia cu declarația de scop, definirea calendarelor de timp, a costurilor implicate de toate lucrările/activitățile și demersul de calitate.

Folosirea cunoștințelor de management prin standarde ale managementului proiectului ne poate conduce la capabilitatea de-a fi competitiv într-un mediu global concurențial și nu doar din perspectiva unei organizații, ci și a unei viitoare abordări PPP (*Public-Privat Projects*), care implică resurse incomparabil mai mari. În vremurile actuale de crize și regândire a strategiilor, studiind mai bine și implementând proiecte folosind standarde globale, ne poate ajuta să avem un succes bazat pe schimbări ultra-înalte și rapide (breakthrough) și mai puțin bazate pe îmbunătățirea continuă (Kaizen). Chiar și pragmatismul japonez se schimbă și demersul clasic Kaizen, Gemba-Kaizen și Jidoka, face loc unei noi teorii și praxis – inovarea de la zero – Kakushin. Realizarea acestui demers este o cale de inițiativă/proiect de schimbare strategică, îndeosebi, de sorginte a filozofiei americane în management.

Principiile planificării strategice sunt cunoscute de mai mulți ani (în 1968 apărea prima lucrare despre planificarea strategică, prin autorul Ansoff, fiind considerat primul pas spre managementul strategic) și au fost, de mai multe ori, radical îmbunătățite. Înțelegerea și mai bine a acestui demers strategic este și mai rafinată prin folosirea managementului prin proiecte și a ierarhizării acestora în toată organizația, dar, mai ales, din perspectiva axelor de interes (cele patru axe *Balanced Scorecard*, ale lui Norton și Kaplan). Folosirea unui plan de acțiune transformă strategia aleasă bazându-se pe desfășurarea sa în inițiative, proiecte și programe de schimbare strategică a performanței realizate în performanța dorită, „negociată” de părțile interesate. Acest parcurs transformă performanța percepută de clienți, procese și personal și învățare organizațională în „*Bottom line*” - rezultate financiare pentru acționari și alte părți interesate de rezultate pe termen îndelungat.

Îmbunătățirea performanței organizaționale este realizată prin obținerea unei valori cât mai mari prin proiecte. Managementul organizației prin proiect este o filozofie managerială a întregii organizații. Se bazează pe ideea că obiectivele organizației sunt atinse prin sprijinul tuturor proiectelor, printr-un demers sistematic și sistemic, care include proiecte strategice corporative, de îmbunătățire organizațională, transformare organizațională cât și tradiționalele proiecte de dezvoltare (programe de marketing, campanii de publicitate și

promovare, lansare de noi produse, dezvoltări software și hardware, management al schimbării sau îmbunătățire continuă). Toate acestea nu pot să fie manageriate decât dacă se concepe un birou de management strategic și al proiectelor/programelor/portofoliilor. Este necesară nu doar regândirea în această manieră a conducerii strategice, ci se impune dezvoltarea de noi competențe ale leadership-ului în filozofia schimbării continue pentru creșterea capacității de a răspunde la riscuri, la creșterea vitezei de reacție – agilitate și pentru o reziliență sporită prin *lean thinking*.

## Privire generală asupra conținutului

Materialul din fiecare capitol furnizează un flux logic pe faze și procese cerute în planificarea și managementul unui proiect. După două capitole introductive, lucrarea conține elemente din cele 9 capitole/teme de cunoștințe din standardul *PMBOK* (PMI) și este completat, în capitolul 12, cu modelul englezesc *PRINCE 2*. În final, este un capitol care face legătura între managementul proiectului și managementul programelor, managementul portofoliului de proiecte și al programelor, toate concepute în alinierea lor la viziunea strategică a organizației, aplicând o ierahizare a acestora, printr-un studiu de caz.

*Capitolul 1. Introducere în managementul proiectului* este capitolul care descrie: ce este managementul prin proiect – scurt istoric, definirea conceptului de proiect, program, portofoliu, tipuri de proiecte, caracteristicile proiectului și principiile acestuia.

*Capitolul 2. Managementul proceselor proiectului* prezintă cele cinci mari procese specifice unui proiect: procese de inițiere, procese de planificare, procese de execuție, procese de monitorizare și control și procese de închidere. În capitolul acesta este explicată, parțial, și metodologia celor zece pași ai procesului de management al unui proiect iar, la final, este descris procesul de planificare strategică, care face mai bine înțelese cele 5 procese mari ale unui proiect și o bună legatură cu managementul strategic prin planuri de acțiune bazat pe proiecte, programe și portofolii/teme strategice.

*Capitolul 3. Managementul integrării proiectului* este primul capitol de cunoștințe de bază pe care le prevede standardul american. Managementul integrării proiectului cuprinde elementele esențiale cum sunt: dezvoltarea hărții/planului proiectului, dezvoltarea declarației de scop preliminară a proiectului, dezvoltarea planului de management al proiectului, direcționarea și managementul execuției proiectului, activitatea de monitorizare și control a proiectului, integrarea controlului schimbării și închiderea proiectului.

*Capitolul 4. Managementul scopului proiectului* descrie procesul prin care se determină toate activitățile care asigură că proiectul/lucrarea este ceea ce se vrea ca realizare a alocării de resurse, de timp și bani, precum și a schimbării organizaționale. Scopul unui proiect descrie, într-o manieră procesuală, care este competența organizațională *in actu* și cum se obține produsul proiectului și rezultatele/livrabilele (*outcomes and deliverables*). Instrumentul cel mai puternic al acestui demers, ca de altfel al întregului parcurs al managementului proiectului, este structura desfășurată a lucrării - WBS-ul (*Work Breakdown Structure*).

*Capitolul 5. Managementul timpului proiectului* este unul din cele mai importante probleme ce trebuie rezolvată la un proiect, după ce au fost definite activitățile ce pot conduce la realizarea lucrării/produsului proiectului. Acest capitol ne arată cum rafinăm aceste activități, dacă au fost componente necuprinse și, pentru că în această etapă se definesc duratele activităților, se rezolvă și ordonarea lor în timp (Graficul Gantt). Tehnici rafinate bazate pe soluții informatice, pot fi folosite pentru programarea timpului de obținere a proiectului folosind metoda diagramei inter-dependențelor, metoda diagramei prin săgeți sau, mai modern, diagrama PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) și CPM (*Critical Path Method* - drumul critic).

*Capitolul 6. Managementul costurilor proiectului* definește și explică modul în care realizăm un management al costurilor în funcție de activitățile obținute, urmare a finalizării timpilor necesari fiecărei activități. Aceasta înseamnă că avem de realizat procesele implicate în planificarea, estimarea, bugetarea și controlul costurilor.

*Capitolul 7. Managementul calității proiectului* descrie care sunt demersurile de management al calității cu privire la planificarea, asigurarea și controlul calității. Instrumentele folosite sunt, cel mai adesea, cele clasice în managementul calității, cum ar fi: diagrama cauză-efect (Ishikawa), diagrama flux, histograma, diagrama Pareto, metode SCP și altele.

*Capitolul 8. Managementul resurselor umane* este o componentă decisivă și poate mai importantă ca în managementul operațional, pentru că echipa de proiect, și mai ales managerul de proiect, face ca un proiect să fie

o reușită pentru performanța organizației sau în relație cu concurența și aceasta referitor la un timp dat și, mai ales, din resurse adesea greu și scump atrase și alocate. Planificarea/atragerea resurselor umane, formarea echipei, dezvoltarea capacităților echipei și a modului de lucru în echipă și managerierea echipei sunt componentele cele mai importante ale acestui capitol.

*Capitolul 9. Managementul comunicării în proiect* descrie care sunt problemele ce trebuie rezolvate în cazul echipei de proiect și nu numai în interior, ci în relație și cu sponsorii proiectului sau echipele de conducere din organizație (sau când este un proiect complex și din alte organizații) sau alți stakeholderi care, chiar dacă sunt aparent mai mici, pot bloca formal sau informal proiectul (*butterfly effect*). Componentă importantă în managementul comunicării este partajarea informației în condiții de securitate a informației. În funcție de importanța actorilor, raportarea performanței proiectului este, desigur, o problemă ce trebuie tratată delicat și cu multă grijă. *Business intelligence* și securitatea informației sunt, într-o viziune de transparență ce rezultă dintr-un comportament responsabil (*corporate responsibility*), două componente aparent contradictorii, care nu sunt ușor de gestionat.

*Capitolul 10. Managementul riscului în proiect* prezintă procesul de identificare, de măsurare, evaluare a riscurilor, de dezvoltare a strategiei de răspuns, de atenuare a impactului sau chiar de eliminare a efectelor acestora. Această componentă este cu atât mai importantă ca etapă și, ca un capitol de bază al standardului, se referă la riscuri cu atât mai mult în prezent când vorbim de haoticism, vulnerabilități. Reglementări în acest domeniu sunt din ce în ce mai standardizate și exemplificăm în domeniul organizației ISO 31000: 2009 (Standardul pentru managementul riscului), iar interorganizațional ISO 28000: 2007 (*Specification for Security Management Systems for the Supply Chain*) care pot fi legate și de ISO 22301: 2012 (*Social Security – Business Continuity Management System – Requirements*).

*Capitolul 11. Managementul procurării în proiect.* Oricât de optimizat ar fi timpul de realizare al unui/al unei proiect/lucrări, bine definite ca scop, și cât de bine estimate ar fi costurile de realizare ale unui proiect, foarte importantă este procurarea tuturor componentelor care trebuie puse în operă/lucrare/proiect. În anii din urmă procurarea face de multe ori diferența dintre organizații și nu ne referim doar la reglementările privind achizițiile publice, ci și la ranforsarea la care o organizație poate să supună organizațiile și procesele din amonte folosind filozofia firmei Wall Mart: *EDLC – Every Day Low Cost* ce poate sprijini *EDLP – Every Day Low Price*, ceea ce înseamnă competitivitate.

*Capitolul 12. Metoda PRINCE 2* se referă la modul pragmatic în care se poate utiliza un alt standard din managementul proiectelor în IT, metoda *PRINCE 2*, standard englezesc, folosit în cazul firmei DHL.

*Capitolul 13. Elemente teoretice în managementul portofoliului. Strategia organizației și managementul proiectelor.* În acest capitol facem o introducere a unor elemente cum ar fi: managementul portofoliului și relaționarea cu managementul strategic al organizației, managementul programului și relaționarea cu managementul proiectelor. Ierarhizarea proiectelor este o problemă de mare actualitate, iar modul de selecție al proiectelor întregeste acest capitol. Folosirea unui pachet de proiecte, programe și inițiative poate face o organizație să fie performantă din perspectiva așteptărilor/cerințelor stakeholderilor și a managementului schimbării, pentru a depăși concurența pe baza folosirii eficiente și eficace a unor resurse.

Considerăm că este necesară nu doar cunoașterea elementelor teoretice, ci mai ales cunoașterea unor cazuri de implementare. În acest sens, am gândit ca acest volum să fie urmat de îndată de un al doilea volum „*Managementul proiectului. Bune practici și studii de caz*”, prin care să fie înțelese, mai bine, toate instrumentele și tehnicile impuse de standard. Este de la sine înțeles că oricine începe să învețe să practice managementul prin proiecte este necesar să aibă cunoștințe solide de cercetări operaționale, teoria costurilor și tehnici informatice avansate. Cercetările operaționale, informatica, standardele în managementul proiectului, teoria costurilor și alte câteva elemente pot transforma un simplu scriitor de proiecte (ex: proiect european care atrage fonduri europene) în profesionist în creșterea performanței strategice a unei organizații. Fie că lucrează în business, fie că este vorba de o organizație publică, clienții și/sau beneficiarii au așteptări despre un viitor frumos și nu au nevoie de străzi/borduri făcute și refăcute (sau vopsite anual) cu „banii altora”.

Lucrarea prezentă este destinată studenților de la specializarea master în management, inginerie sau alte specializări, dar, și altor profesioniști care lucrează în domeniul managementului proiectelor. Ea este utilă cadrelor de conducere executive – C Level - din domeniul privat și public (care au organizațiile implicate în proiecte/inițiative manageriale de schimbare, inclusiv proiecte europene și/sau finanțate din fonduri europene), unor sponsori, manageri de proiecte, manageri funcționali, membri ai echipelor de proiect. De asemenea, poate fi foarte folositoare celor care lucrează în programe majore și proiecte integrate din industrii, cum ar fi

construcții, arhitectură-urbanistică, inginerie, lansarea noilor produse, C & D, educație, dezvoltare urbană și comunitară.

Demersul folosit de noi având la bază standardul american PMI-PMBOK, face ca studiul acestei lucrări să poată ușura foarte mult demersul oricărui care dorește să se perfecționeze și să se certifice internațional, prin examen, ca manager de proiect – *Project Management Professional (PMP) Certificate*.

Tot mai adesea se consideră că managementul prin proiecte devine o profesie și o metodologie disciplinată ce poate fi folosită din ce în ce mai mult. Considerăm că nu trebuie să fie tribalizată, cum se întâmplă adesea atunci când se referă la finanțarea proiectelor de investiții (disciplină care este foarte veche și, uneori, este definită ca eficiența investițiilor, fie mai nou managementul investițiilor). Dacă pornim de la standardul PMI - PMBOK (*A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Third Edition*) și adăugăm cunoașterea standardelor mai noi: *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework*, *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, *Knowledge Foundation, Practice Standard for Earned Value Management*, *Practice Standard for Work Breakdown Structures (Second Edition)*, *The Standard for Portfolio Management*, *The Standard for Program Management*, *Practice Standard for Scheduling*, și a mai noului *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fourth Edition*, putem să avem o bază foarte solidă în managementul prin proiecte, într-o viziune strategică.

Virgil Popa

20 martie 2014