



Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul tematic 3.7: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană

Titlu proiect: “**PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) – pentru regiunea Centru**”

POCU/82/3.7/104254

Activitatea 6.

Susținerea antreprenoriatului în regiunea de implementare a proiectului

6.3. Studiu de analiză în domeniul antreprenoriatului, bune practici și măsuri de susținere

Bune practici în antreprenoriat

DEFINIREA UNUI PROIECT, CA ETAPĂ A MANAGEMENTULUI PROIECTULUI

Autor:

HURLOIU LĂCRĂMIOARA RODICA

Expert bune practici în antreprenoriat

Ianuarie, 2019



Managementul proiectelor este un ansamblu aplicat de principii, metode și tehnici de lucru pentru planificarea și execuția de către o echipă de lucru, sub conducerea unui manager, a unui proiect definit prin obiectivele proiectului și caracterizat prin specificațiile conținute în obiectivele produsului sau serviciului nou.

Triunghiul conceptual al managementului proiectelor este prezentat în fig. 1.

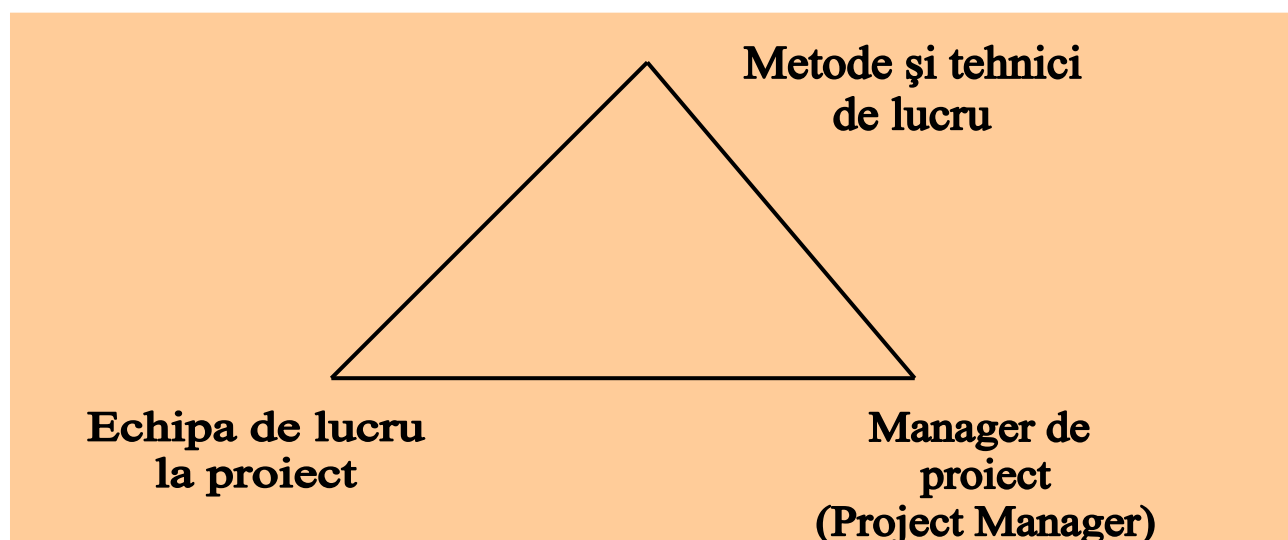


Fig. 1 Triunghiul conceptual al managementului proiectelor

Elementele fundamentale ale procesului specific *managementului proiectelor* sunt prezentate în fig.2.

Managementul proiectelor permite o abordare sistemică (*System Approach*) adică proiectul ca ansamblu de elemente interdependente și intercorelate funcțional cu un obiectiv comun este un *sistem*.

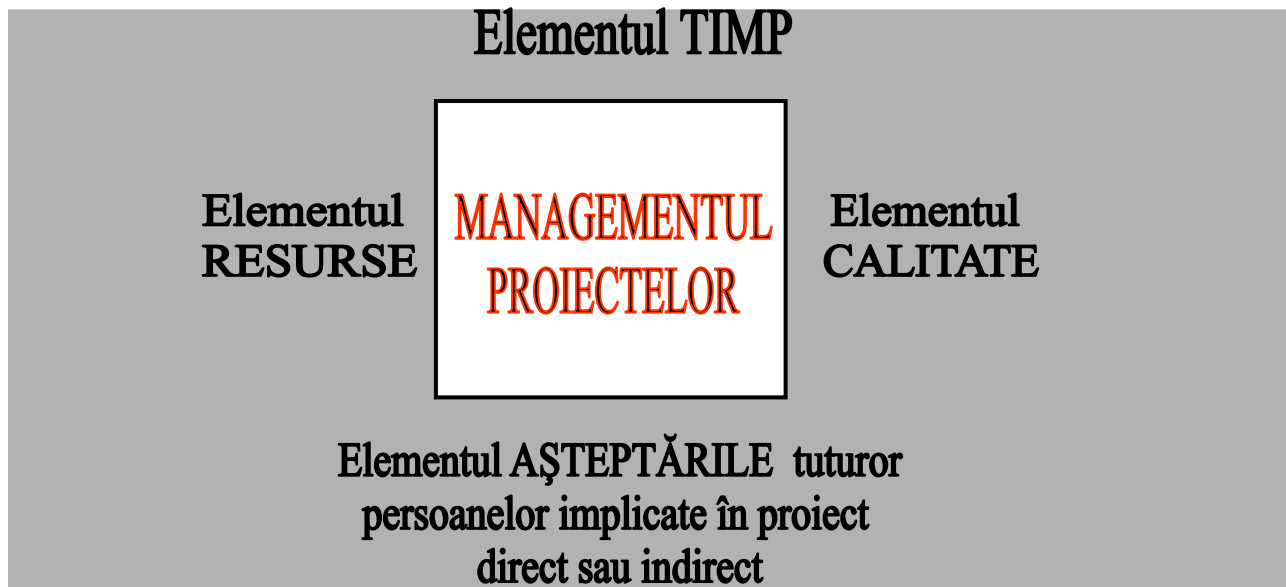


Fig. 2 Elementele fundamentale ale procesului specific managementului proiectelor

Managementul proiectelor presupune formularea permanentă a următoarelor *întrebări*:

- Ce ?
- Unde ?
- Cum ?
- Când ?
- Cine ?
- De ce ?

și folosirea *răspunsurilor* în luarea în mod rațional și la timp a *deciziilor*.

Luarea deciziilor în mod rațional și evaluarea lor atentă constituie unul din elementele cele mai importante ale managementului proiectelor. Claritatea modului în care sunt structurate deciziile furnizează de asemenea o motivație pentru felul în care se desfășoară diferite activități.

Alcătuirea unui proiect conține următoarele *etape*:

1. Asigurarea unui *consens* în ceea ce privește proiectul
2. *Clarificarea obiectivelor*
3. Căutarea *soluțiilor posibile*
4. *Propuneri*

5. Revederea *planului proiectului* și aprobarea lui

6. Punerea proiectului în *practică*.

Comunicarea corectă și transferul de informație este foarte important pentru toate activitățile din cadrul managementului proiectelor.

Comunicarea ar trebui să fie:

- limpede
- concisă
- completă
- exhaustivă
- înțeleasă de cel care o primește.

Forma precum și managementul *fluxului de comunicare și informație* pentru un proiect este o sarcină specifică și foarte importantă pentru managerul de proiect. Sistemul de comunicare trebuie să fie capabil să identifice și să furnizeze atât comunicarea formală cât și informală. Comunicarea trebuie să ajungă la persoanele potrivite sau care trebuie să primească o anumită informație iar sistemul trebuie să conțină acele elemente care să permită înregistrarea precum și confirmarea faptului că o anumită informație a fost comunicată respectiv primită.

O structură corect alcătuită a *managementului proiectelor* promovează la timp și în mod adecvat *comunicare* și evită să-i copleșească pe participanții din cadrul unui proiect cu prea multe informații sau cerințe.

Unii specialiști tratează problema *managementului proiectelor* din perspectiva unui management al calității aplicat și anume *managementul calității totale*, TQM (*Total Quality Management*). De asemenea, managementul proiectelor poate fi abordat din perspectivă integratoare sub forma *managementului integrat al proiectelor* în care procesele integratoare privite pe întreg ciclul de viață al proiectului sunt *dezvoltarea planului proiectului*, *punerea în practică a planului proiectului* și *controlul total al schimbării*.

Noțiunile de *managementul proiectelor* și *managementul de proiect* sunt similare.

Trebuie realizată deosebirea dintre noțiunea de *managementul proiectelor* și *managementul pe proiecte* (*managementul prin proiecte*). *Managementul pe proiecte*, respectiv *managementul prin proiecte*, reprezintă un *stil de management organizațional* care folosește elementele tehnicii specifice denumită *managementul proiectelor*.

Managementul pe (prin) proiecte permite:

- un *control foarte bun* asupra *utilizării resurselor*, fiind extrem de util în situațiile în care resursele disponibile în activitatea unei organizații economice sunt restrânse;
- *relații mai bune cu clienții*;
- *timpi* mai mici de dezvoltare a organizației economice, *costuri* mai mici, *calitate* mai bună și *rate de profit* mai mari;
- creșterea eficienței activității în ansamblul organizației, prin *orientarea spre rezultate*, îmbunătățirea *coordonării interdepartamentale* și creșterea *moralului angajaților*.

Managementul pe (prin) proiecte poate conduce, în același timp, la:

- creșterea complexității organizației;
- apariția unei tendințe mai accentuate de încălcare a unor componente ale politicii interne a firmei, dat fiind gradul ridicat de autonomie a personalului implicat în activitățile organizate folosind stilul de *management pe proiecte*;
- creșterea costurilor anumitor activități, apariția unor dificultăți în organizare, utilizarea inadecvată a personalului în intervalul de timp dintre finalizarea unui proiect și inițierea următorului proiect.

Procesul formal de aprobare a realizării proiectului este denumit *acceptarea proiectului (Project Acceptance)*.

În *managementul proiectelor* se folosesc *șabloane (Templates)* și *formulare (Forms)* care servesc pentru crearea mai rapidă a *documentelor*, valorificând experiența anterioară (cele mai bune practici) și contribuind la micșorarea costurilor, a eforturilor echipei de lucru și a duratei de realizare a proiectului.

Una dintre cele mai importante etape în MP este *definirea proiectului*. În fig. 3 sunt prezentate elementele de bază ale *definirii unui proiect*, ca etapă a *managementului proiectului*. În conformitate cu planul strategic, sunt definite obiectivele proiectului, iar în concordanță cu acestea, este precizată *definirea proiectului*. Se au în vedere caracteristicile *rezultatelor preconizate* ca urmare a realizării proiectului respectiv.

Operațiunile proiectului

Operațiunile proiectului (fig. 4) sunt, în esență, *planul, organizarea și controlul*. *Activitatea* reprezintă unitatea de bază în planificarea, organizarea și controlul proiectului.

Planificarea – implică identificarea *activităților* necesare și include:

- stabilirea obiectivelor
- detalierea sarcinilor
- estimarea cererilor de resurse pentru fiecare sarcină
- dispunerea sarcinilor în cadrul unei planificări temporare.

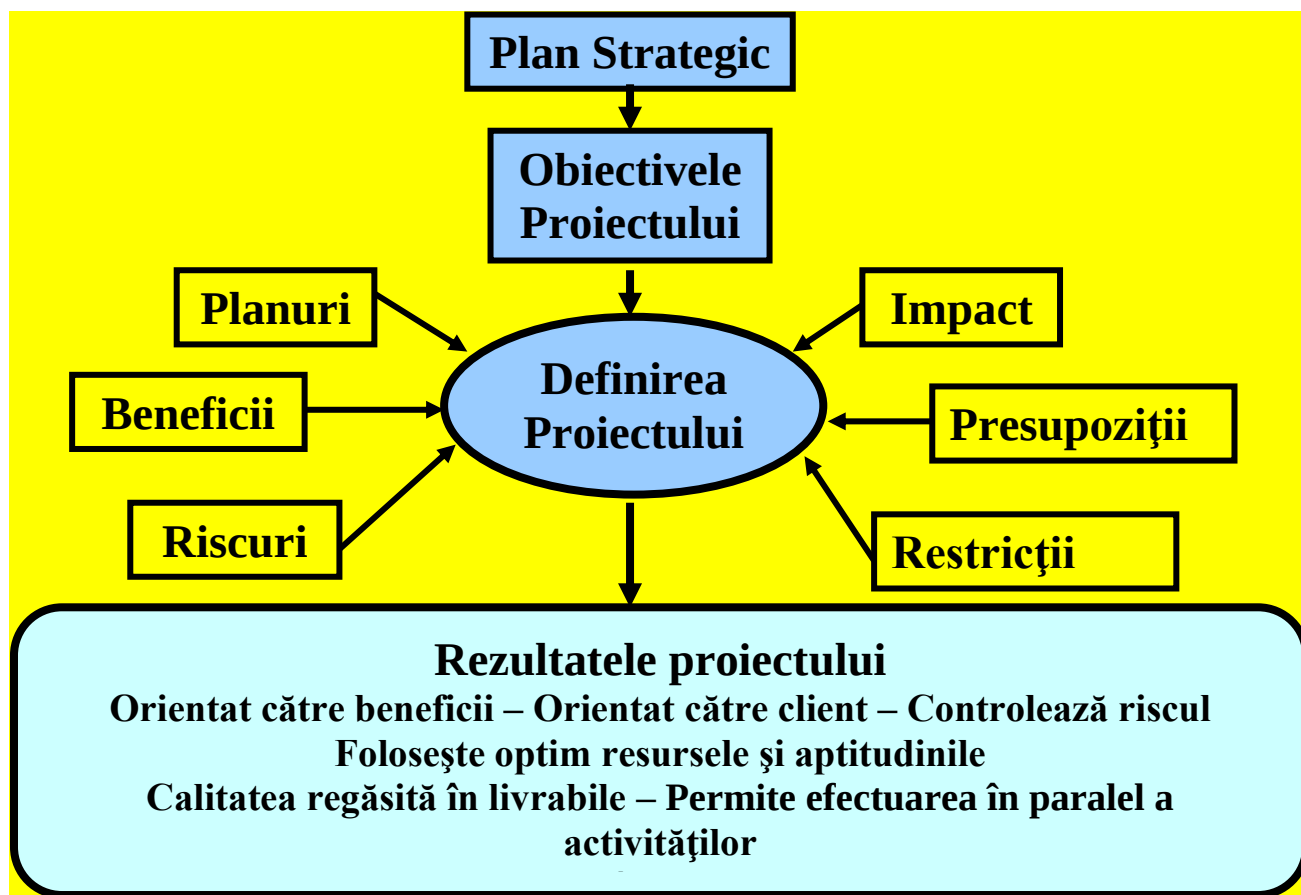


Fig. 3 Definirea proiectului

Activitățile de planificare sunt definite în funcție de o *scară temporală*: termen scurt, termen mediu și termen lung.

Definirea reală a fiecărui proiect, precum și perioadele pot varia pentru fiecare organizație/proiect/activitate.

Organizarea implică punerea în aplicare a unui plan. Sarcina organizării include *potrivirea activităților planificate cu resursele disponibile*.

Controlul – presupune stabilirea cu certitudine a faptului că planul și organizarea asigură atingerea obiectivelor și include:

- monitorizare
- comparare
- ajustare.

Există o multitudine de modele specifice și proceduri elaborate pentru a cuprinde planificarea, organizarea și controlul unui proiect.

Structuri organizatorice ale managementului de proiect

Structurile organizatorice ale managementului de proiect pot depinde de o serie de *parametri* dați de:

- *noutatea proiectului și modul de asimilare* al acestuia în cadrul organizației;
- *perioada ca durată în timp până la finalizarea* acestuia;
- *numărul societăților implicate*;
- *competența personalului*;
- *distribuția cât mai corectă a specialiștilor implicați*, în subcategorii organizatorice;
- *seria de caracteristici definitorii care duc la formarea climatului de muncă*;
- *managementul proiectului și managerul sau managerii acestuia*;
- *personalitatea, comunicarea și stilul de conducere al managerului de proiect*.

	Operațiile Proiectului		
	Plan	Organizare	Control
Nivel de Proiect	Planul punctelor intermediare	Graficul de responsabilități	Raportul atingerii punctelor intermediare
Nivel de Activitate	Graficul de activități		Raport de activitate

Fig. 4 Operațiile proiectului

Se disting mai multe lucruri esențiale, poate cele mai importante prin caracterul decisiv și rolul pe care îl au în finalizarea unui proiect: *echipa de proiect/organizația* și *managerul de proiect*. În multe situații, *echipa de proiect* coincide în mare măsură cu *organizația economică*. Nu se recoamandă, însă, ca *managerul de proiect* să fie aceeași persoană cu *conducătorul organizației economice* respective.

Se poate afirma că în linii mari *structura organizatorică* se referă la mediul în care membrii unei organizații sau echipe de proiect, individual sau constituiți în grupuri, sunt reuniți și organizați pentru a-și duce la îndeplinire munca. Se încadrează această definiție cât mai aproape de *faptul social* întrucât o *structură organizatorică* nu permite o definiție clară și exactă deoarece ea ocupă un domeniu vast. Într-o structură organizatorică se regăsește invariabil *modalitatea de alocare a responsabilităților* reprezentate în *organigramă*.

În cazul unei *echipe de lucru* la managementul unui proiect, ca și în cadrul unei *organizații economice*, *structura organizatorică* este reprezentată de ansamblul persoanelor și compartimentelor de muncă (compartiment de producție, compartiment economic, compartiment de resurse umane, administrative etc): Este important modul de *constituire* al entităților echipei de proiect sau ale organizației, forma lor de *grupare* și *legăturile* ce se

stabilesc între ele. Există două *dimensiuni fundamentale* ale diviziunii muncii, una *verticală* și una *orizontală*, dimensiuni stabilite în urma faptului că indivizii sunt condiționați de limite fizice sau intelectuale, iar munca și responsabilitățile, înainte de toate, trebuiesc împărțite.

a) *diviziunea verticală* a muncii; are ca preocupare împărțirea autorității pentru planificarea și luarea deciziilor, în acest caz, ca exemplu, o entitate de construcții poate avea mai multe nivele de management;

b) *diviziunea pe orizontală* a muncii; se regăsește gruparea posturilor și a compartimentelor cu scopul de a îndeplini activitățile de bază în vederea atingerii scopurilor specifice ale echipei de lucru la proiect sau ale organizației economice.

Structura organizatorică poate fi privită din două puncte de vedere: *static* și *dinamic*. Din punct de vedere *static*, prin structura organizatorică se urmărește precizarea clară a elementelor ce intră în componență, a atribuțiilor fiecărui compartiment în parte, în cadrul ansamblului și a relaționării dintre ele. Din punct de vedere *dinamic*, pornind de la strategiile și procedurile necesare realizării obiectivelor organizaționale, se promovează trecerea de la structuri rigide la *structuri adaptate* condițiilor concrete ale organizațiilor economice.

În funcție de tipul proiectului (proiect în construcții, proiect de sistem informatic etc), managerul de proiect este obligat încă de la început să ia o decizie fundamentală și anume ce *structură organizatorică* va folosi pentru realizarea proiectului.

Organizarea de tip piramidă (fig. 5) reprezintă acel tip de organizare ce pornește de la managerul general, situat în vârful ierarhiei, ce are în subordine directă vicepreședinți și consilieri, în coborâre spre baza piramidei aflându-se departamentele, secțiile și birourile. Există, de asemenea, manageri de departamente ce se află în subordinea managerului general, având la rândul lor alte persoane în subordine, astfel formându-se o structură piramidală. Linia de autoritate are, în acest caz, direcție verticală, comenzile și cererea de informații urmează strict liniile de autoritate, față de rapoarte și informații care evoluează de jos în sus trecând prin filtrare. În faza elaborării unui proiect acestor manageri de nivel mediu li se conferă o anumită autonomie și totodată autoritate pentru realizarea respectivului proiect (acești manageri rămân în continuare în subordinea managerului general având însă o autonomie mult mai mare în luarea deciziilor decât al unui director de departament).

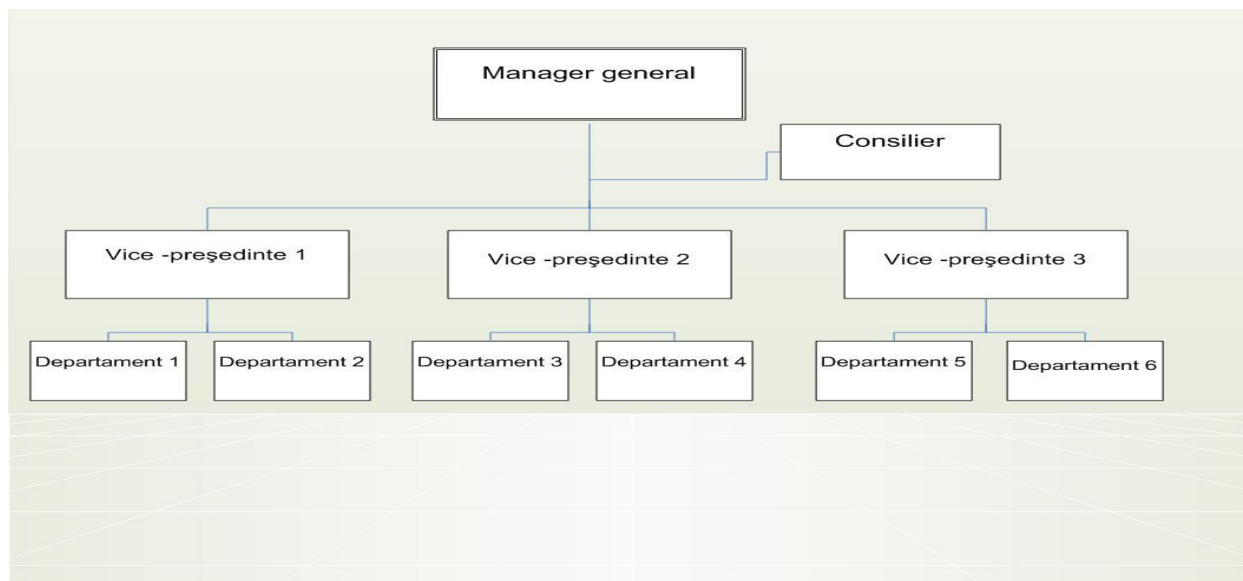


Fig. 5. Organizarea tip piramidă

Organizarea de tip matrice (fig. 6) este una inovativă, folosită cu precădere în proiectele complexe. În acest tip de organizare specialiștii răspund în fața mai multor șefi: managerul lor ierarhic și unul sau mai mulți manageri de proiect. Riscul în acest caz este acela de afectare a unității de comandă prin faptul că angajații sunt obligați să răspundă în fața mai multor superiori. Avantajul direct decurge din aptitudinile profesionale ale angajaților, acestea putând fi folosite în mai multe proiecte.

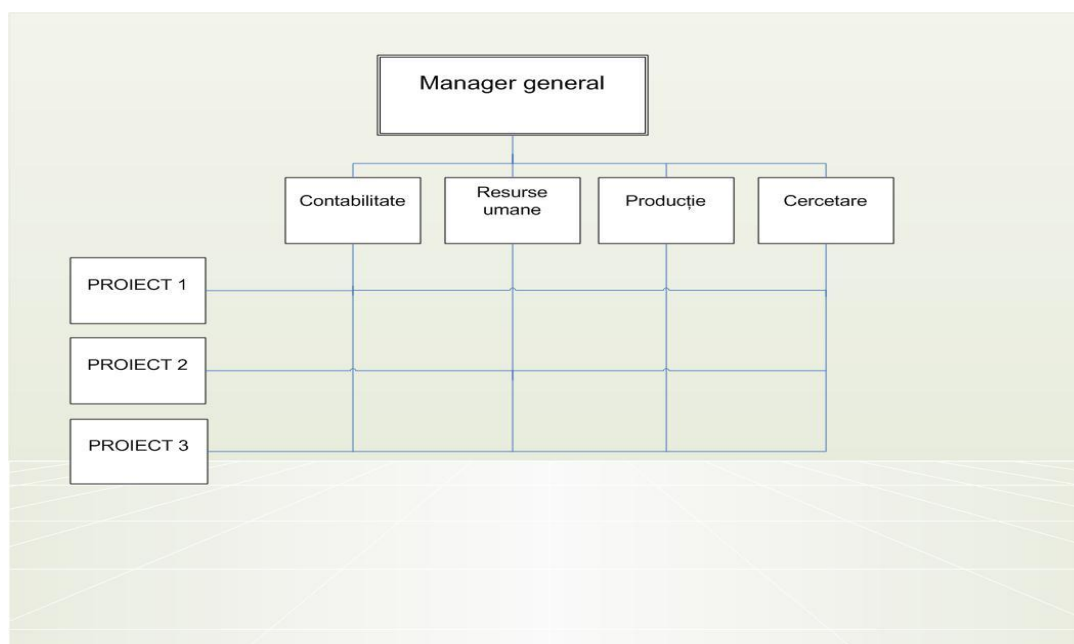


Fig. 6. Organizarea tip matrice

În continuare se prezintă principalele puncte tari și puncte slabe (avantaje și dezavantaje) ale aceluia tip de organizare:

a) puncte tari:

- *Proiectul este în centrul atenției organizației.* Managerul de proiect este responsabil pentru realizarea acestuia în termen, de calitate și cu costurile prevăzute.
- Fiecare proiect are *acces la resursele compartimentelor funcționale*, ceea ce evită multiplicarea eforturilor care survine în cazul organizării pe proiecte pure.
- Permite luarea unor *decizii rapide și o adaptabilitate crescută* la cerințele beneficiarului și ale managementului strategic al organizației economice.
- Permite utilizarea în cadrul proiectului a *acelorași proceduri tehnice și manageriale* folosite și la nivelul organizației economice.
- Permite o *mai bună alocare a resurselor* pentru realizarea obiectivelor mai multor proiecte abordate în paralel, astfel încât să se optimizeze performanța globală la nivelul organizației economice.

b) puncte slabe

- Poate genera *conflicte între managerii de proiect* în procesul alocării resurselor organizației. Managerii de proiect sunt mai interesați în realizarea obiectivelor propriului proiect decât în optimizarea realizării obiectivelor la nivelul organizației economice.
- *Managerul de proiect are autoritate administrativă*, iar directorii compartimentelor funcționale iau deciziile de natură tehnică. Succesul proiectului depinde într-o măsură foarte mare de *capacitatea managerului de proiect de a negocia* pentru obținerea resurselor și asistenței tehnice necesare.
- *Nu asigură totdeauna un bun control al bugetului.*
- *Nu se respectă principiul unității de decizie și acțiune*, ceea ce poate genera diluarea autorității și responsabilității și poate crea confuzie în rândul membrilor echipei de lucru.
- *Favorizează birocrăția și crește costul managerial și administrativ.*

Organizarea de tip funcțional

Organizarea de tip funcțional (fig. 7) presupune integrarea proiectului în organizația economică. În acest caz proiectul este subordonat compartimentului funcțional care poate avea rolul cel mai important în implementarea lui.

Punctele tari și punctele slabe ale *tipului funcțional de organizare* sunt următoarele:

a) puncte tari:

- Asigură *centralizarea resurselor similare*.
- Permite *disponibilitatea* forței de muncă.
- Generează *stabilitate mare*.
- Asigură *standarde profesionale înalte*.
- Asigură o *flexibilitate maximă* în utilizarea personalului. Experții pot fi implicați temporar în proiect, apoi retrimiși la munca lor obișnuită.
- Experții pot fi utilizați în cadrul mai multor proiecte.
- Specialiștii implicați în cadrul proiectului pot apela la colegii lor din cadrul compartimentului funcțional din care provin pentru a face schimburi de cunoștințe și experiență, ceea ce poate constitui o sursă de soluții creative și sinergice pentru problemele proiectului.
- Oferă posibilitatea *asimilării unor noi tehnologii performante*.
- Permite utilizarea în cadrul proiectului a *acelorași proceduri tehnice și manageriale* folosite și la nivelul organizației economice
- Asigură *specializare* în cadrul funcțiilor.
- Menține *parcursurile normale de evoluție în carieră* pentru membrii echipei de lucru din cadrul organizației.

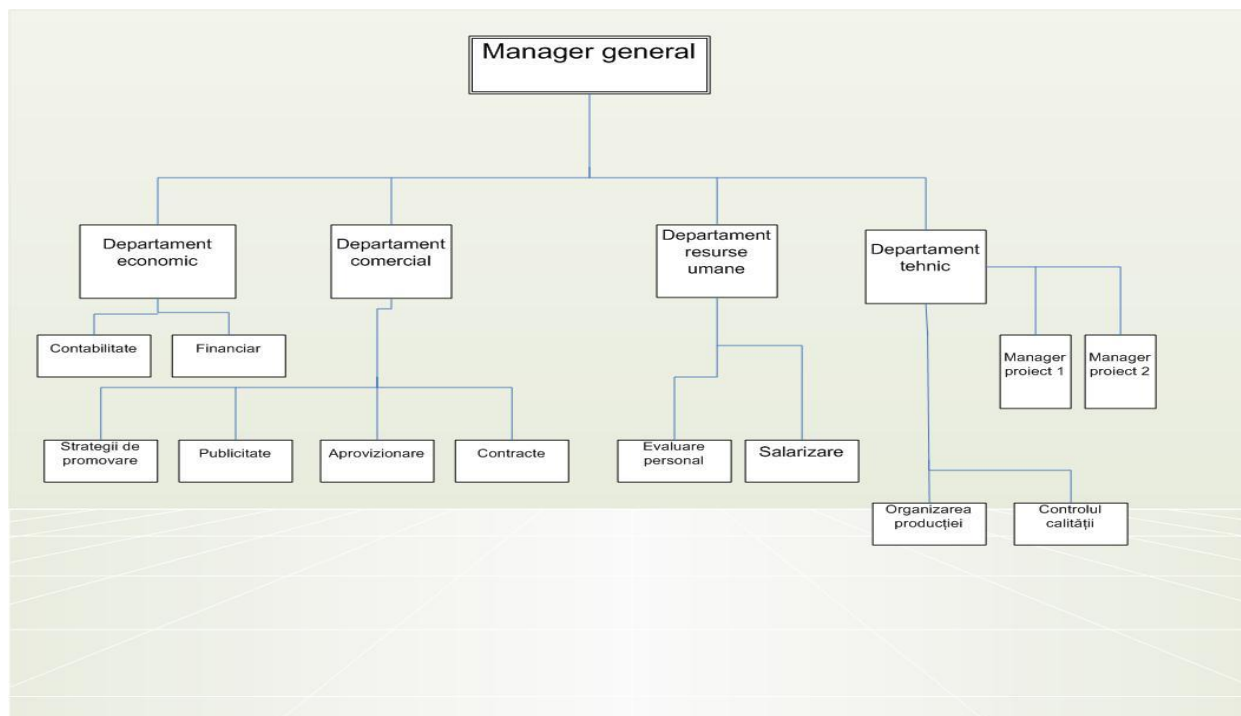


Fig. 7 Organizarea de tip funcțional

b) puncte slabe:

- Generează număr mare de niveluri ierarhice.
- Lipsa unei vederi de ansamblu a proiectului pentru majoritatea personalului implicat.
- Clientul nu este în centrul preocupărilor. Unitatea funcțională căreia îi este subordonat proiectul are propriile sale sarcini de realizat și acestea prevalează de obicei față de cele ale proiectului.
- Unitatea funcțională tinde să fie orientată către realizarea și controlul activitățile tehnice și nu către problemele globale ale proiectului.
- Nu i se acordă unei singure persoane întreaga responsabilitate pentru proiect.
- Motivația echipei de lucru la proiect este slabă deoarece proiectul este perceput ca un aspect marginal în cadrul activității firmei.
- Poate favoriza apariția rivalității și competiției neloiale între echipele de lucru la proiecte în lupta acestora pentru acces la resursele organizației economice.
- Succesul este totdeauna înșușit, iar eșecul nu aparține nimănui.
- Favorizează rezistența în fața schimbării.
- Generează un proces lent de luare a deciziei.

Așa cum am precizat deja, managementul proiectului înseamnă planificarea, direcționarea și controlul resurselor, astfel încât scopul proiectului să fie atins, în condițiile restrictive impuse de resursele date. Proiectele, ca și programele, au structuri de conducere și de execuție, bine definite și separate. Chiar dacă, în cele mai multe cazuri, managerul de proiect coordonează o echipă, responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor îi revine în totalitate. O instituție este și ea o echipă, dar care participă și la alte proiecte sau activități și antrenează folosirea altor resurse. Suprapunerea îndatoririlor unui manager de program/proiect cu cele ale șefului unei instituții nu numai că nu este de dorit, ci chiar în literatura de specialitate este preferat termenul de organizație care reflectă mai bine existența unei structuri organizatorice. Respectarea principiilor managementului, atât pentru instituție, cât și pentru proiect, nu poate fi asigurată în astfel de condiții și, mai devreme sau mai târziu, vor apărea efectele negative.