

# Project Manager “de ocazie” vs. Project Manager de profesie

Factorii care determină eșecul unui proiect sunt mai degrabă legați de aspecte de management, decât de probleme tehnice. Abilitățile manageriale sunt astfel decisive, iar alegerea manager-ului de proiect poate deveni factorul determinant al reușitei unui proiect.



Diana Pasat - Consultant

## Context

România se confruntă cu o piață aflată într-o continuă expansiune economică, ceea ce a condus, în mod evident, la apariția unor oportunități noi de afaceri pentru companiile internaționale care își dezvoltă afaceri locale, dar și pentru companiile autohtone care au ajuns la un nivel de maturitate al afacerilor. Fie că este vorba despre investiții în dezvoltări imobiliare, despre deschiderea unor centre globale de suport ale unor companii multinaționale, despre integrarea afacerilor a două companii implicate într-o tranzacție de fuziune sau achiziție, sau pur și simplu despre un proiect IT, toate aceste inițiative au un punct comun: abordarea tipică de proiect.

## Project manager “de ocazie” versus project manager de profesie

Deși în multe astfel de situații avem de-a face cu proiecte foarte complexe, înțelegerea rolului de Project Manager nu este nicidecum uniformă în peisajul de afaceri românesc. Chiar dacă, de obicei, putem identifica cel puțin la nivel declarativ un manager de proiect în toate aceste inițiative investiționale, acesta este deseori întruchipat de un membru cu abilități tehnice al echipei de proiect, căruia i-au fost repartizate în plus și responsabilități de urmărire, control și raportare. O astfel de abordare este în mod evident păguboasă și poate determina creșterea șanselor de

eșec ale proiectului, deoarece experiența managerială, abordarea structurată și cunoașterea unor metodologii de management de proiect constituie principalii factori diferențiatori atunci când vorbim despre criteriile de nominalizare a unui manager de proiect.

Chiar dacă lipsa cunoștințelor tehnice ale unui project manager poate fi relativ ușor compensată prin delegarea responsabilităților tehnice către o altă persoană din cadrul echipei de proiect, rolul de manager și capacitățile de management ale liderului echipei de proiect sunt atribute fundamentale ale acestuia, care nu pot fi suplinite prin delegare.

În lipsa unui istoric al culturii manageriale locale și în contextul numărului redus de manageri (inclusiv de proiecte) autohtoni, formați în ultimii 15 ani în general la școala multinaționalelor, companiile care demarează proiecte își aleg deseori managerii de proiect din rândul propriilor angajați cu abilități tehnice relevante proiectului pe care îl vor avea de gestionat. Dificultățile cu care se confruntă însă acest gen de project manageri “de ocazie”, deseori incapabili de a se desprinde de aspectele tehnice ale proiectului, au dus în prezent la o tendință accentuată de a apela la firme specializate care își pot asuma responsabilitatea conducerii unor echipe externe de proiect (project management outsourcing).

## Necesitatea unei abordări metodologice

Pentru înțelegerea rolului unei metodologii de management de proiect, este suficient să trecem în revistă câteva din motivele cele mai citate de autori, atunci când se analizează eșecul proiectelor:

1. Planificare deficitară
2. Resurse inadecvate
3. Lipsa susținerii managementului
4. Obiective neclare
5. Comunicare deficitară
6. Definiție deficitară a rolurilor și a responsabilităților
7. Conflicte între membrii echipei de proiect
8. Schimbări în sfera de cuprindere a proiectului
9. Ignorarea riscurilor
10. Așteptări nerealiste

O definiție plastică a unei metodologii de project management este următoarea: **“Project Management-ul este precum Codul Rutier. Toată lumea ar putea circula fără el, dar ar fi o aventură să ajungi de la punctul de plecare la cel de destinație”.**



Este important de sesizat faptul că nici unul dintre aceste motive nu este de ordin tehnic, ci mai degrabă organizatoric și metodologic. Aceste observații au stat la baza creării metodologiilor de project management moderne.

Componentele unei metodologii standardizate de management de proiect sunt:

- **Business Case** - reprezintă justificarea proiectului;
- **Organizare** - rolurile din cadrul echipei de proiect, modalități de comunicare și de raportare;
- **Planuri** - descriu livrabilele care trebuie obținute, activitățile necesare pentru a crea aceste livrabile, precum și activitățile necesare pentru a valida calitatea livrabilelor; identifică resursele și timpul necesar pentru toate aceste activități (inclusiv controlul de calitate), precum și caracteristicile acestor resurse; identifică dependențele între activități, precum și dependențele externe; stabilesc punctele de monitorizare și de control al progresului, momentele de început și de sfârșit ale tuturor activităților;
- **Mijloace de control** - definirea toleranțelor (timp, cost); descrierea proceselor; autorizarea pachetelor de lucru; controlul de calitate; managementul problemelor proiectului; controlul schimbării; întreținerea registrului de riscuri; planificarea și replanificarea activităților; evaluarea la sfârșit de etapă etc.
- **Managementul riscului** - identificarea și definirea riscurilor, evaluarea probabilității de apariție și a impactului probabil;
- **Managementul calității** - identificarea caracteristicilor produselor sau serviciilor și a acțiunilor ce trebuie întreprinse pentru ca acestea să satisfacă nevoile clientului și standardele de calitate;
- **Managementul configurației proiectului** - asigură urmărirea și menținerea controlului livrabilelor proiectului; oferă un sistem pentru înregistrarea, urmărirea și gestionarea problemelor;
- **Managementul schimbării** - evaluarea impactului pe care o schimbare potențială îl poate produce, importanța, costul și decizia de implementare a schimbării.

### Avantajele utilizării unei metodologii

Abordarea metodologică a proiectelor este fundamentală, deoarece metodologia:

- este construită pe baza experiențelor anterioare din proiecte;
- ajută la evitarea repetării greșelilor trecutului;
- îmbunătățește performanța, productivitatea și calitatea serviciilor de management de proiect;
- crește încrederea clientului în finalizarea cu succes a proiectului;
- poate fi folosită ca avantaj competitiv, în scopul diferențierii de concurență;
- ajută la standardizarea abordării proiectelor și este catalizatorul acumulării de experiență în cadrul organizației.



### Cheia succesului: Project Manager cu experiență

Este evident din cele prezentate mai sus că rolul diferențiator, factorul care poate influența decisiv șansele de reușită ale unui proiect este managerul acestuia și măsura în care acesta are profilul, pregătirea și experiența potrivite pentru un astfel de rol. Dar care sunt atributele care definesc profilul unui Project Manager?

În primul rând, este fundamental să se înțeleagă faptul că abilitățile pe care tre-

buie să le aibă un Project Manager sunt diferite de cunoștințele tehnice necesare proiectului, **iar aceste abilități se dobândesc prin cărți și studiu (în mică măsură), experiență, imitare și talent ...** Dacă ar fi să ne referim doar la câteva din zonele în care un Project Manager trebuie să fie competent, acestea ar fi:

#### 1. Comunicare:

- deoarece aprox. 90 % din timpul unui Project Manager este dedicat comunicării prin întâlniri și ședințe, documente, exprimarea cerințelor;
- arta comunicării vine din experiență și prin practică.

#### 2. Management financiar (buget)

- bugetul aprobat trebuie controlat;
- munca depusă trebuie cuantificată și plătită corect;
- resursele financiare trebuie planificate;
- responsabilitatea este împărțită cu Directorul Financiar al firmei.

#### 3. Organizarea proiectului

- este o abordare metodologică de păstrare și de regăsire a informației atunci când este nevoie de ea, evitând astfel timpul și resursele pierdute datorită lipsei informației.

#### 4. Abilități de negociere

- Project Manager-ul trebuie să aibă abilitatea și prestația de a negocia cu Furnizorii, cu Clientul și cu Propriul management.

#### 5. Conducerea echipei (leadership)

- este abilitatea de a crea o legătură între Project Manager și restul echipei care să îi "inspire" pe aceștia și să îi conducă spre atingerea obiectivelor proiectului.

PMSolutions oferă servicii de consultanță pentru afaceri și management, pentru implementarea de sisteme și strategii IT, managementul proiectelor și resurse umane.

[www.pm-solutions.ro](http://www.pm-solutions.ro)

**PMSolutions**  
Business, Technology & Management Consulting