

Project Management Training: performanță sau demotivare?

Managerii companiilor au convingerea că trimiterea tuturor membrilor echipelor de proiect la training în project management asigură implicit și succesul proiectelor lor. Lucrurile nu stau însă nici pe departe astfel, în cazul în care instruirea nu este însoțită și de inițiative pentru crearea unui mediu metodologic care să permită aplicarea teoriei în practică...



Cătălin Tiseac - Director Executiv

Nevoia de instruire - o realitate

În ultima perioadă de timp cerințele de instruire pentru domeniile de nișă au crescut într-un mod semnificativ. Aceasta este situația și în cazul cererilor pentru servicii de instruire în managementul proiectelor. Tot mai multe companii apelează la aceste servicii și trimit un număr din ce în ce mai mare de angajați la astfel de sesiuni de instruire. Aceasta se întâmplă mai ales în sectorul de activități legate de tehnologia informației, dar nu numai. Domenii precum cel al construcțiilor vin puternic din urmă și creează oportunități pentru furnizarea serviciilor de instruire a personalului care dețin roluri, mai simple sau mai complexe, în cadrul proiectelor. Acest lucru este determinat, probabil, și de faptul că aceste domenii se bucură de o dezvoltare masivă în România, iar nevoia de personal calificat este pe zi ce trece mai mare.

Ceea ce se întâmplă acum pe piața serviciilor de instruire în domeniul managementului proiectelor este, la prima vedere, benefic. Benefic pentru companiile care furnizează pe piața locală astfel de servicii și care își pot îmbunătăți astfel cifra de afaceri. Tot benefic este și faptul că s-a înțeles în sfârșit de către factorii de decizie din companii (și mă refer mai ales la cele autohtone) că afacerea lor nu poate să se dezvolte și să rămână competitivă în lipsa personalului cu abilitățile necesare gestionării cu succes a proiectelor

pe care le desfășoară.

Dacă facem însă o analiză mai în profunzime a acestui fenomen descoperim că ceea ce pare, la prima vedere, benefic atât pentru clienții cât și pentru furnizorii de formare profesională, ascunde de fapt o problemă serioasă care poate afecta în mod dramatic nu numai succesul inițiativei de instruire, dar chiar dezvoltarea viitoare a afacerilor unor companii.

Lipsa unei strategii în domeniul Project Management-ului

Cauza problemei care își găsește originea în organizația clientului este aceea că, în cele mai multe cazuri, managementul are convingerea că dacă a trimis la cursul de management de proiect toate persoanele "identificate" ca deținând roluri sau cu implicare în implementarea proiectelor, atunci au asigurat implicit și succesul proiectelor lor. Lucrurile nu stau însă nici pe departe astfel...

De ce? Pentru că:

1. **Modul în care sunt selectate persoanele care participă la astfel de sesiuni de instruire în domeniul managementului de proiect nu este unul corespunzător.** Atunci când factorii decizionali din cadrul companiilor desemnează persoane pentru rolul de conducere a proiectelor lor și stabilesc planuri de dezvoltare personală, aceștia trebuie să aibă în vedere că abilitățile și cunoștințele generale ale candidatului pentru

rolul de manager de proiect trebuie să corespundă unui profil managerial și nu unuia tehnic. Acesta înseamnă că o astfel de persoană trebuie să poată să comunice corect și eficient, să planifice, să organizeze și să controleze activitățile în cadrul echipei, să negocieze cu partenerii (interni sau externi), să conducă și să motiveze membrii echipei pe care le coordonează. Nu de puține ori însă m-am confruntat cu situații în care participanții la sesiunile de curs pe care le-am susținut nu aveau nici măcar un nivel minimal al acestor abilități. Astfel, cunoștințele specifice de management de proiect pe care ei urmau să le dobândească de la sesiunea de curs nu puteau fi așezate pe o fundație care, cel puțin teoretic, să le permită punerea în practică a acestora și, implicit, să permită recuperarea investiției de către compania care le finanța cursul. Este necesar ca în momentul în care astfel de planuri personale de dezvoltare sunt definite, managementul organizațiilor să țină cont atât de abilitățile native și de profilul psihologic al candidatului, cât și de nivelul experienței și al pregătirii persoanelor în cauză și să coreleze aceste informații cu prioritățile direcțiilor de instruire.

2. **Managementul trebuie să înțeleagă faptul că formarea personalului care administrează sau conduce proiectele companiilor lor nu reprezintă decât un pas, necesar dar nu și suficient, în asigurarea succesului acestor proiecte.'**

Ceea ce participanții dobândesc în urma unor sesiuni de instruire trebuie să poată fi aplicat în practică imediat în cadrul organizației lor. Dacă acest lucru nu se poate întâmpla, atunci organizația nu va avea nici un beneficiu de pe urma programului de instruire, iar persoanele care au participat la sesiunile de curs vor fi frustrate și demotivate. De ce însă nu poate fi aplicat în cadrul organizațiilor ceea ce participanții dobândesc la sesiunile de curs?



Motivul principal este faptul că astfel de organizații nu au implementat în mod real o metodologie proprie de management de proiect, care să constituie un cadru procedural în care proiectele pe care le desfășoară să poată fi implementate. **De cele mai multe ori nu există definite și documentate procesele și procedurile** de lucru pe care persoanele cu roluri în conducerea sau administrarea proiectelor să le aplice într-un mod eficient pentru a asigura astfel succesul proiectelor în care sunt implicați. De asemenea **rolurile, autoritatea și responsabilitățile din cadrul organizației specifice de proiect nu sunt clar stabilite sau corect corelate**. Toate acestea reprezintă componentele de bază ale unei metodologii de management de proiect, fără de care un proiect nu poate să funcționeze.

Project Management Office

Entitatea funcțională la nivelul organizației care răspunde de dezvoltarea și aplicarea unei astfel de metodologii în toate proiectele organizației este Biroul de Proiecte (Project Office). Această entitate trebuie însă creată, la randul ei, în urma unei decizii de management, iar ulterior trebuie permanent dezvoltată pentru a asigura tranziția organizației către un nivel superior al modelului de maturitate în project management.

Implementarea unui Project Office la nivelul organizației reprezintă însă un proiect complex, care necesită resurse cu nivel înalt de cunoștințe și cu o bogată experiență, resurse care de cele mai multe ori nu pot fi găsite în interiorul organizației. Astfel de proiecte sunt în general de durată și au nevoie de un buget alocat care să permită achiziționarea unor servicii de consultanță la un nivel corespunzător care să determine succesul proiectului.

Prin implementarea cu succes a Biroului de Proiecte, organizația obține un instrument eficient de control al proiectelor și creează totodată un cadru motivant pentru personalul care lucrează în proiecte. Numai în acest context investiția în programul de formare a managerilor de proiect poate fi recuperată de către organizația.

Ce trainer alegem: teoretician sau practicant?

Am identificat mai sus factorii ineficienței sesiunilor de instruire care își au originea în organizația clientului. Există însă și factori care țin de organizațiile care furnizează serviciile de instruire în project management și îl voi menționa aici pe cel pe care eu îl consider ca fiind cel mai important, datorită impactului pe care îl produce organizației client. Este vorba despre nivelul de pregătire profesională a trainerilor care sunt responsabili cu susținerea acestor sesiuni de instruire. O sesiune de instruire are ca obiectiv principal **transferul de cunoștințe și de experiență** de la trainer către participanții la curs. Acest lucru presupune ca

persoana care predă cursul să fie un bun practicant al meseriei de manager de proiect (să aibă un bagaj de experiență relevant) dar și să aibă abilități pedagogice. De cele mai multe ori însă această combinație este greu de oferit de către furnizorii de instruire în domeniul project management-ului, iar clienții "beneficiază" de un compromis pentru una sau cealaltă dintre calități. Cum poate însă clientul să evite achiziționarea unui serviciu oferit la un astfel de standard? Printr-un proces complet de selecție a furnizorilor care să includă, pe lângă analiza ofertei financiare și evaluarea persoanei care va sustine sesiunea de curs. CV-ul trainerului trebuie să însoțească întotdeauna oferta de servicii de instruire, iar conținutul acestui CV trebuie să probeze și experiența sa practică de manager de proiect. Totodată, interviuarea persoanelor care sunt propuse pentru susținerea cursului precum și verificarea referințelor obținute de la clienții pentru care aceștia au condus proiecte reprezintă cel mai bun mod de a evalua atât capabilitățile de practician cât și pe cele de trainer.

Cu peste 10 ani de experiență practică în managementul proiectelor, în implementarea structurilor Project Office și după instruirea a peste 250 de candidați, trainerii PMSolutions sunt nu numai profesori cu experiență, dar și practicieni de succes.

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

PMSolutions
Business, Technology & Management Consulting