

COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR

MINEA Silvia-Raluca, RANCIU Cosmin-Ionuț și TREPĂDUȘ Maria-Cristina

Facultatea:IMST, Specializarea:IMC, Anul de studii:IV, e-mail:trepadus.cristina@yahoo.com

Conducători științifici: Prof.dr.ing. Gabriel-Marius DUMITRU și S.I.dr.ing. Bogdan Dumitru

REZUMAT: Prezenta lucrare propune o exemplificare a comunicării în cadrul echipelor de proiect. În acest scop au fost definite mai multe noțiuni elementare pentru aprofundarea subiectului. Lucrarea propune ca și exemplu un proiect aplicabil în cadrul facultății.

CUVINTE CHEIE: Comunicare, Management, Manager, Proiect

1. Introducere

Scopul lucrării este de a evidenția anumite noțiuni des întâlnite în managementul de proiect și totodată de a le aplica în cadrul unui studiu de caz realizat. Pe parcursul lucrării s-a ținut cont de importanța comunicării în cadrul unei echipe, cu atât mai mult în cadrul unei de proiect.

Motivația alegerii temei vine de la dorința de a cunoaște și aplica tehnici și metode cu rezultate remarcabile pe termen lung, deși inițial implică mai multă muncă și cercetare. Lucrarea atinge următoarele puncte:

- Definiții asociate domeniului
- Despre comunicare – a asculta și a vorbi
- Etapele managementului de proiect
- Studiu de caz

2. Stadiul actual

În prezent, standardul care reglementează activitățile referitoare la managementul de proiect este ISO 21500:2014-Linii directoare pentru managementul de proiect.

Acest standard internațional oferă îndrumări pentru managementul proiectelor și poate fi folosit de orice tip de organizație, incluzând organizații publice, private sau comunitare, precum și pentru orice tip de proiect, indiferent de complexitate, dimensiune sau durată.

Standardul oferă îndrumări cu privire la conceptele și procesele importante ale managementului proiectelor, care au impact asupra execuției proiectelor.

3. Management de proiect. Definiții

- Ce sunt proiectele? Ce este managementul de proiect?

Managementul de proiect este o metodologie formală anume elaborată pentru gestionarea proiectelor. Într-o gamă foarte diversă de întreprinderi economice se poate utiliza cu folos managementul de proiect, fie că e vorba de construirea unei nave, de construirea unei case, de dezvoltarea unui sistem informatic, de proiectarea conceptuală, realizarea și lansarea pe piață a unui nou produs sau de derularea unei inițiative de reducere a costurilor. Tipurile de aptitudini necesare pentru îndeplinirea fiecăreia dintre aceste activități variază imens, dar toate pot fi materializate prin intermediul unui proiect și gestionate cu

abordarea de management de proiect. Toate îndeplinesc criteriul de a avea un rezultat final clar și care sa poată fi definit- sau o consecință palpabilă.

În esență, un proiect este un mod de a lucra, un mod de a-i organiza pe oameni și un mod de a gestiona activități. Este o manieră de organizare și coordonare a muncii. Ceea ce îl deosebește de alte genuri de management este faptul că se concentrează în totalitate pe un anumit rezultat final și că, în momentul în care se realizează acest rezultat, proiectul încetează să mai fie necesar și i se pune capăt.

Un proiect începe într-un moment dat din timp și i se consideră terminat atunci când rezultatul final este complet realizat. De regulă, vor exista resurse limitate, cel mai adesea sub formă de bani și efort uman, pentru livrarea rezultatului final. Deși există unele elemente comune în toate proiectele, oricât de mult s-ar deosebi între ele, fiecare proiect este unicat, cu un set specific de activități care nu se mai repetă identic.

Instrumentele, tehnicile și procesele specifice managementului de proiect pot fi extrem de eficiente ca mijloace pentru a se obține un rezultat dorit- sau, în limbajul pe care îl folosesc managerii de proiect, ca mijloace de „livrare”.

➤ Ce înseamnă „Manager de proiect”?

Un manager de proiect este o persoană care deține responsabilitatea pentru livrarea tuturor componentelor unui proiect, fie ca atribuție profesională în cadrul unui post cu normă întreagă, fie ca sarcină de îndeplinit într-o situație dată. Munca pe care o face un manager de proiect variază într-adevăr de la un proiect la altul, dar, în esență, managerul deține responsabilitatea pentru:

- definirea sferei de cuprindere a activității din cadrul proiectului;
- planificarea activității și determinarea necesarului de resurse;
- organizarea alocării resurselor;
- gestionarea ducerii la îndeplinire a lucrărilor necesare;
- soluționarea oricăror eventuale probleme sau dificultăți.

Munca unui manager de proiect se desfășoară în conformitate cu principiile unei abordări de management de proiect, în plus un manager de proiect trebuie să pună în aplicare un set de aptitudini pentru comunicare și relații interumane.

➤ Pentru cine sunt proiectele?

Orice proiect se execută pentru cineva, care poate fi o persoană individuală sau un grup de oameni. Aceștia sunt clienții. La prima vedere, ar putea părea o noțiune foarte simplă și, teoretic, chiar este. Relația dintre un manager de proiect și clientul său trebuie să fie una clară și explicită- deși, în practică, ea poate fi echivocă și înțesată de intrigă și manipulare, în variate grade de intensitate.

Clientul are următoarele caracteristici:

- Impune în mod legitim cerințe referitoare la proiect;
- Beneficiază de foloasele pe care le aduce proiectul, odată terminat;
- Deține în mod oficial un rol în aprecierea reușitei proiectului, odată ce acesta este terminat.

Pentru managerul de proiect este esențial să înțeleagă că:

- Clientul are exigențe care trebuie să fie bine cunoscute, dat fiind că acestea constituie baza de referință pentru rezultatele materializate ale proiectului;
- În numeroase cazuri, există mai mulți clienți, nu doar unul singur;
- Între clienți diferiți sau grupuri diferite de clienți pot exista deosebiri (uneori chiar conflictuale), la nivelul cerințelor și al criteriilor de apreciere a succesului;
- Proiectul trebuie să aibă un set de comun de cerințe, documentate și convenite împreună cu clientul sau clienții, precizându-se care dintre ele trebuie luate în considerare și care pot fi ignorate.

Pentru majoritatea proiectelor, clientul poate fi clasificat în mai multe categorii, fiecare având un interes în derularea proiectului. Cele mai des întâlnite categorii sunt:

- Sponsorul sau titularul proiectului;
- Finanțatorul;
- Beneficiarul;
- Utilizatorul final;
- Clientul final;
- Persoanele cointeresate (care, în fapt, se referă la un grup mai cuprinzător decât cel al clienților).

Succesul proiectului

Fiecare proiect va avea un set de elemente care pot fi utilizate pentru evaluarea succesului. Acestea pot fi explicitate formal, ca factori critici pentru reușita proiectului, sau pot fi pur și simplu tacit înțelese între managerul de proiect și acele cineva care dirijează sau sponsorizează proiectul. De fapt și de drept, una dintre primele îndatoriri și aptitudini esențiale ale unui bun manager de proiect care administrează un proiect bine administrat este aceea de a face să existe claritate în privința factorilor expliciți ai succesului și de a-i aduce treptat la lumină pe cei implicați. În cadrul unor proiecte, rezultatele vor fi sub forma unui simplu set de elemente materiale, dar alte proiecte pot avea un set foarte complex de factori independenți. În unele cazuri, aceștia pot fi chiar contradictorii, obligându-l pe manager să jongleze permanent cu gradele de prioritate și importanță ale fiecăruia.

Cu excepția cazului în care vorbim despre un proiect foarte simplu sau foarte precis definit, măsura absolută a succesului poate fi greu de stabilit. Totuși, în termeni elementari, toate tipurile de criterii pentru aprecierea succesului se reduc la următoarele 3 categorii de înalt nivel:

- **Predarea livrabilelor (a rezultatelor concrete propuse)**- această condiție poate părea orbitor de evidentă și, pentru multe proiecte, mai ales cele lipsite de complexitate, succesul se reduce pur și simplu la îndeplinirea obiectivelor concrete planificate în stadiul inițial al lucrărilor.
- **Obținerea beneficiilor asociate proiectului** – în mod normal, persoana sau organizația care a inițiat proiectul a dorit livrabilele datorită faptului că acestea îi conferă anumite beneficii utile.
- **Satisfacția clientului** – aceasta este a treia categorie de indicatori ai succesului, asociată cu livrabilele și cu beneficiile, dar nu sinonimă cu ele. Fiecare proiect are un client, sub o formă sau alta. Acesta poate fi, pur și simplu, persoana care solicită sau plătește executarea proiectului. Dar la fel de bine poate fi vorba de o multitudine de persoane, cu un ansamblu complex de relații. A înțelege cine sunt diversele grupuri de persoane cointeresate într-un proiect constituie o aptitudine profesională, pe care managerii de proiect trebuie să o dobândească, iar gradul de succes va depinde de măsura în care acești oameni se declară mulțumiți de rezultatele finale ale proiectului. Unii manageri de proiect vor avea obiecții față de această ultimă categorie a indicatorilor succesului, pe motiv că doar rareori se vede stipulată ca o cerință explicită a proiectului și că, la urma urmei, poate fi foarte bine considerată ca un efect final direct al reușitei în a îi oferi clientului livrarea obiectivelor solicitate de la bun început și realizarea beneficiilor economice ulterioare. Un alt motiv pentru care satisfacția clientului se vede dată la o parte ar fi și faptul că, adeseori, este o dimensiune imaterială și dificil de măsurat.

4. Despre comunicare – a asculta și a vorbi

Este important să reflectați la comunicațiile pe care vreți să le faceți, planificarea și punerea în practică având nevoie de multă atenție, deliberare și efecte. Comunicațiile trebuie să se bazeze pe o bună cunoaștere a clientului, care să nu se rezume doar la cerințele specificate și la transmiterea raportărilor periodice. Comunicațiile cu echipa de proiect nu trebuie să se limiteze la discuții despre planul de activitate și la actualizări sporadice.

➤ **Auditoriul- pe cine trebuie sa ascultați și să vă faceți ascultat**

Se face o analiză despre persoanele cu care este necesară comunicarea- categoriile de interlocutori. Toți managerii de proiect au o serie de persoane cu care trebuie să stea de vorbă în mod regulat, atât la un nivel formal, cât și la unul informal. Acest auditoriu poate fi împărțit în trei mari categorii generale:

1. Oamenii direct implicați în proiect- se face referire la echipa de proiect, dar și la furnizori precum și alți terți responsabili pentru execuția proiectului și care desfășoară activități conexe.
2. Clienții proiectului- persoana sau grupul de persoane pentru care se realizează un proiect.
3. Alte persoane cointeresate- un grup diversificat, unde se pot încadra orice alte persoane asupra cărora proiectul exercită un impact sau care pot să exercite un impact asupra rezultatului final al proiectului.

Echipa de proiect

Principalele comunicații pe care le va efectua managerul de proiect în mod curent vor fi cele cu echipa de proiect. În tot ceea ce privește echipa de proiect, managerul proiectului este evident că trebuie să comunice cu membrii echipei, pentru a le arăta ce trebuie făcut și pentru a le dirija munca. În plus, managerul de proiect trebuie:

- Să explice și să actualizeze în permanență informațiile privind planul și conținutul, pe măsură ce acestea se modifică în cursul desfășurării proiectului;
- Să asigure instrucțiuni precise, referitoare la sarcinile ce urmează să fie îndeplinite de fiecare membru al echipei;
- Să-i motiveze pe membrii echipei în a-și executa îndatoririle de muncă de o manieră eficientă și eficientă;
- Să fie la curent cu progresele fiecărui membru al echipei, în raport cu planul;
- Să sprijine echipa în efortul de a păstra ritmul de înaintare;
- Să înțeleagă probleme și riscurile, pe măsura apariției lor;
- Să cunoască bine echipa și dinamica relațiilor interpersonale, astfel încât orice eventuală intervenție managerială să poată fi planificată și implementată.
- Să-i asculte pe membrii echipei, căci aceștia sunt adeseori o sursă de informații critice, idei bune și sugestii.

Pentru a putea face toate aceste lucruri, managerul de proiect trebuie să învețe cum să deosebească informațiile relevante din punctul de vedere al echipei de proiect și care este cea mai bună abordare, în comunicarea cu membrii echipei.

Managerii de proiect chiar au nevoie să dialogheze cu membrii relevanți ai comunității clienților, adică să le vorbească și să-i asculte în mod regulat. Clientul relevant pentru o anumită situație nu va fi întotdeauna același, deci se impune o analiză a categoriilor de clienți din fiecare caz.

Managerii de proiect chiar au nevoie să dialogheze cu membrii relevanți ai comunității clienților, adică să le vorbească și să îi asculte în mod regulat. Clientul relevant pentru o anumită situație nu va fi întotdeauna același, deci managerii vor trebui să oși facă timp și să analizeze care dintre categoriile de clienți se potrivește în fiecare caz.

Prin urmare, la modul general vorbind, managerul de proiect trebuie:

- **Să-i identifice pe clienți, împărțiți pe categorii** -având în vedere lista prezentată anterior, se poate concluziona că împărțirea clienților pe categorii nu este atât de simplă. Pentru fiecare proiect, managerul de proiect trebuie să revadă definițiile de mai sus și să se asigure că știe precis cât de important este fiecare grup de clienți, din perspectiva reușitei proiectului.
- **Să identifice și să ierarhizeze capacitatea de influență critică și importanța fiecărui tip de client** -unii clienți sunt mai importanți decât alții, iar managerul de proiect are la dispoziție un timp limitat, care nu îi va permite să comunice la fel de exhaustiv cu toată lumea. Acest lucru nu

este o scuză pentru un management neglijent al relațiilor cu clienșii, dar în cea mai mare parte a timpului este necesară o selecție a acestora.

5. Etapele managementului de proiect

Etapele unui proiect sunt:

- conceperea proiectului;
- planificarea proiectului;
- implementarea proiectului;
- evaluarea/controlul și revizuirea proiectului.

Etapele de planificare, execuție și control fac parte din ciclul de viață al proiectului.

A. În etapa de concepere a proiectului, managerul, membrii echipei de proiect și toți ceilalți stakeholderii se întâlnesc pentru a confirma faptul că realizarea unui astfel de proiect va rezolva o problemă existentă care a fost identificată punând bazele procesului de planificare. Activitățile care vor fi realizate în această fază vor fi:

- identificarea problemei;
- analiza problemei;
- identificarea soluțiilor posibile de rezolvare a problemei;
- selectarea celei mai bune soluții;
- definirea scopului și a obiectivelor proiectului;
- definirea intereselor stakeholderilor;
- alegerea membrilor echipei de proiect;
- o analiza preliminară cost/beneficiu.

B. Planificarea cea mai importantă etapă a proiectului reprezentând începutul ciclului de viață pentru proiectul respectiv. Succesul unui proiect rezultă dintr-o planificare, o bună execuție și un control eficient. Planificarea este etapa proiectului în care se vor găsi modalitățile prin care cerințele specificate de beneficiar să poată fi puse în practică. Activitățile care se vor realiza sunt:

- detalierea scopului;
- prezentarea jaloanelor (milestones = finalitatea unor activități dintr-o anumită categorie bine definită);
- definirea activităților și descrierea secvenței lor de derulare;
- identificarea resurselor financiare, materiale și umane necesare;
- dezvoltarea unui grafic de timp (timetable);
- stabilirea ipotezelor de lucru și realizarea unor studii de fezabilitate (financiar, socio-economic).

Împărțirea proiectului în diverse sarcini de realizat este necesară din mai multe motive:

- proiectul apare ca o înșiruire logică de activități care ajută la determinarea graficului optim de timp;
- activitățile vor fi mai ușor de controlat și evaluat;
- se determină ușor necesarul de personal și calificările acestuia în raport cu ceea ce este necesar în cadrul proiectului;

În această etapă, se realizează analiza SWOT pentru beneficiar – solicitant, relevând condițiile mediului intern și a celui extern.

C. Implementarea proiectului va cuprinde activități ca monitorizare, managementul riscurilor din cadrul proiectului, finalizarea proiectului.

D. În etapa de evaluare a proiectului, va fi concepută strategia de evaluare, relevându-se modalitățile de evaluare, durata și persoanele care vor efectua această evaluare.

6. Studiu de caz

A. Pentru exemplificarea celor menționate anterior, se vor parcurge toate etapele derulate de către un manager cu scopul realizării proiectului unei aplicații actualizate în timp real cu disponibilitatea sălilor din facultate.

- Identificarea problemei

Decizia demarării proiectului a luat naștere din dorința de eficientizare a spațiului de lucru/studiu. Pe parcursul timpului s-a constatat dificultatea în a găsi rapid o sală adecvată disponibilă pentru diverse activități curriculare și extra-curriculare.

Tabelul 1. Identificarea problemei

Eficientizarea spațiului de lucru			
STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
- existența unor spații numeroase și vaste; - dorința de dezvoltare și îmbunătățire;	- folosire neadecvată a spațiului de lucru; - tehnologie învechită; - perioade de timp mari pentru găsirea unei săli disponibile;	- alinierea cu universități din spațiul european; - atragerea unui număr mai mare de studenți; - modernizare/ automatizare/ optimizare;	- costul de implementare al proiectului; - posibilitatea de eșec;

- Analiza problemei

Se presupune că alegerea fiecărei săli se face în funcție de numărul de persoane prezente, de necesitatea unor anumite dotări (videoprojector, smartboard etc). Luând în considerare aceste două aspecte importante se consideră fezabilă implementarea unui astfel de proiect.

- Identificarea soluțiilor posibile de rezolvare a problemei

Ca posibile soluționări ale problematicii studiate se identifică următoarele posibilități:

Centru de informații electronic

Amplasarea într-un spațiu ușor accesibil al unui centru de informații electronic care să poată oferi indicații referitoare la disponibilitatea sălilor, amplasarea acestora în campus și modul de a ajunge acolo.

Avantaje

- Investiție minimă (se achiziționează un singur aparat situat la intrarea principală în facultate);
- Timp de funcționare îndelungat;
- Interfață intuitivă;

Dezavantaje

- Nu poate fi de folos cu privire la încuierea/descuierea sălilor;
- Nu se pot rezerva săli;
- Are rol orientativ, nu eficientizează alocarea sălilor;
- Se poate bloca (este necesară contactarea firmei de mentenanță și programarea unei reparații);
- Este dependent de alimentarea cu electricitate.

Aplicație pentru smart phone-uri

O aplicație care poate fi descărcată în mod gratuit de către toți studenții facultății (folosind un user name și o parolă). Această aplicație indică disponibilitatea sălilor în timp real iar acestea pot fi schimbate în funcție de numărul de studenți prezenți. Astfel, spațiul este folosit într-un mod practic, fără să existe săli cu 50 de locuri și 30 de studenți sau invers.

Avantaje

- O mai bună utilizare a spațiului de lucru;
- Utilizare rapidă;

- Atractivă în rândul studenților;
- Caracteristici de GPS cu comenzi vocale care pot ajuta studenții să identifice cu ușurință sala pe care o caută;
- Nu depinde de alimentarea cu energie electrică;

Dezavantaje

- Există posibilitatea ca aplicația să se blocheze dacă fluxul de utilizatori este prea mare;
- Depinde de conexiunea la internet și de performanțele telefonului;

Responsabil cu managementul sălilor din facultate

O persoană desemnată să managerieze accesul în sălile de curs/seminar în funcție de numărul persoanelor prezente.

Avantaje

- Plata se face eșalonat;

Dezavantaje

- Subiectivitate;
- Aptitudini limitate de a ține cont de mai mulți factori în același timp;
- Starea de spirit;
- Selectarea celei mai bune soluții

Având în vedere dezvoltarea exponențială a tehnologiei și a societății se optează pentru varianta implementării unei aplicații pentru smart phone-uri.

- Definirea scopului și a obiectivelor proiectului

Așa cum este menționat anterior, scopul acestui proiect este de a aloca săli într-un mod personalizat în funcție de activitățile desfășurate și numărul de persoane participante.

Obiective

- Timp minim de răspuns;
- Eliminarea feedback-ului negativ din partea profesorilor/studenților;
- Spații adecvate pentru a facilita programele de studiu;

- Definirea intereselor stakeholderilor

În situația dată se pot considera stakeholderi studenții care vor beneficia de rezultatul proiectului. Interesele acestora sunt de a minimiza timpul petrecut căutării unei săli și alinierea cu alte universități de profil.

- Alegerea membrilor echipei de proiect

Alegerea membrilor echipei de proiect este o etapă foarte importantă. Având în vedere faptul că rezultatul este destinat și studenților este necesar ca în echipa de proiect să fie prezent și un membru al consiliului acestora care să le poată reprezenta interesele. De asemenea din echipa de proiect trebuie să facă parte și un membru al conducerii, un membru al departamentului financiar-economic, un reprezentat al profesorilor.

- Analiză preliminară cost-beneficiu

În urma întrunirii unei echipe specializate în domeniul socio-economic s-a stabilit ca proiectul, deși cu investiții inițiale destul de mari aduce beneficii majore în cadrul facultății.

Rezultatele acestei investiții sunt profitabile pe termen lung deoarece este o modificare în pas cu tehnologia și nu necesită mentenanță costisitoare.

B. Planificarea proiectului

În primul rând proiectul trebuie să aibă un inițiator, denumit ulterior manager de proiect, fiind nevoie să se clarifice o serie de aspecte dintre care: sponsorii, mandatul, scopul, obiectivele, durata, controlul, finanțarea și beneficiul proiectului.

7. Concluzii

În urma aspectelor prezentate anterior, concluzionăm că managementul de proiect prezintă un rol deosebit de important atunci când avem în vedere un proiect de anvergură deoarece în funcție de structurarea și alocarea de resurse/responsabilități duce la încheierea proiectului cu sau fără succes. De asemenea, pentru reușita unui proiect trebuie avută în vedere și comunicarea în cadrul echipei care are o influență deosebită în modul de desfășurare al lucrurilor.

Avantaje ale utilizării managementului de proiect se regăsesc detaliate în sfera descrisă mai jos:

- criteriu riguros asupra utilizării resurselor;
- relații mai apropiate cu clienții;
- costuri mai mici, calitate mai mare;
- motivare mai bună a salariaților;
- orientare spre rezultate.

8. Bibliografie

- [1]. Autor, Richard Newton (2005), *Managerul de proiect-Măiestrie în livrarea proiectelor*, Editură, CODECS Oraș, București ISBN (10) 973-8060-84-2.
- [2]. <https://standardizare.wordpress.com/2014/11/17/sr-iso-215002014-2/>
- [3]. <http://www.rasfoiesc.com/business/management/MANAGEMENTUL-PROIECTELOR59.php>