

The  
Economist

Books

# **GHID PENTRU MANAGEMENTUL PROIECTELOR**

Cum gestionăm corect proiectele  
pentru a obține beneficii durabile

**Paul Roberts**

Cuvânt-înainte de SIMONA BONGHEZ

Traducere din limba engleză de OANA-SILVIA POPESCU

Ediție îngrijită de SIMONA BONGHEZ

Redactor: CARMEN BOTOȘARU

Tehnoredactor: CRISTIAN LUPEANU

Paul Roberts,

*GUIDE TO PROJECT MANAGEMENT. GETTING IT RIGHT  
AND ACHIEVING LASTING BENEFIT.*

Published by THE ECONOMIST in association with  
PROFILE BOOKS LTD, London.

Copyright © The Economist Newspaper Ltd, 2007, 2013

Text copyright © Paul Roberts, 2007, 2013

This edition first published in Romania in 2016  
by Editura COMUNICARE.RO, Bucharest.

Copyright © Editura COMUNICARE.RO, 2016,

pentru prezenta ediție în limba română

Toate drepturile asupra prezentei ediții în limba română  
aparțin Editurii COMUNICARE.RO.

Editura COMUNICARE.RO este departament în cadrul  
Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative,  
Facultatea de Comunicare și Relații Publice.

SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice

Str. Povernei, nr. 6

010643, București

România

[www.edituracomunicare.ro](http://www.edituracomunicare.ro)

## **Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**ROBERTS, PAUL**

**Ghid pentru managementul proiectelor. Cum gestionăm corect proiectele  
pentru a obține beneficii durabile** / Paul Roberts; cuv.înainte: Simona Bonghez;  
trad.: Oana-Silvia Popescu. – București: Comunicare.ro, 2016

Index

ISBN 978-973-711-549-2

I. Bonghez, Simona (cuv.înainte)

II. Popescu, Oana-Silvia (trad.)

005

65.012.2

# Cuprins

Cuvânt-înainte la ediția în limba română	ix
Mențiuni speciale	xi
Introducere la ediția a doua	1
Introducere	3
1 Componentele unui management al proiectelor eficient	7
2 Conceperea și prioritizarea proiectelor	31
3 Roluri și responsabilități în cadrul proiectelor	72
4 Formularea viziunii	97
5 Planificare: riscuri și recompense	109
6 Planificare: calitate	136
7 Planificare: timp și cost	160
8 Inițierea proiectelor	186
9 Livrarea proiectelor	226
10 Asistență și asigurare	277
11 Încheierea proiectului și etape ulterioare	295
12 Integrarea managementului eficient al proiectelor	324
Glosar	357
Indice	383

# 1 Componentele unui management al proiectelor eficient

PENTRU CA O FORMĂ NOUĂ DE MANAGEMENT să fie acceptată, ea trebuie vândută celor care încă nu cred în ea. O organizație are nevoie de timp să se obișnuiască cu un nou mod de lucru, așa că probabil o să manifeste apatie și cinism față de o formă nouă de management. Se întâmplă adesea ca înșiși promotorii schimbării să fie ținta riposteii, pentru că nu toată lumea va gândi atât de pozitiv ca ei în ceea ce privește managementul proiectelor.

Managementul proiectelor presupune identificarea și gestionarea riscurilor cu care se poate confrunta un proiect. Poate fi deranjant pentru cei obișnuiți să rezolve problemele pe loc, chiar în momentul în care se confruntă cu ele, decât să se gândească dinainte cum să prevină apariția problemelor. Aceasta este diferența esențială dintre managementul riscului și managementul urgențelor, și totodată o chestiune deosebit de importantă pentru introducerea unei culturi bazate pe proiect. Multă lume poate fi impresionată de eroul care se ocupă de rezolvarea problemelor. Merită însă mai multe laude și sprijin cei care studiază atent lucrurile și identificând anticipat ce ar putea să meargă prost, iau măsuri pentru a nu se ajunge în situație critică. Aceste două extreme ale caracterului pot fi observate nu numai la persoane, ci și într-o organizație. Există organizații de management al urgențelor și organizații de management al riscului. Cele din prima categorie îi încurajează și răsplătesc pe cei care gestionează problemele și provocările în curs. Organizațiile din cea de-a doua categorie îi laudă pe cei care încearcă să anticipeze și să micșoreze posibilitatea apariției acestor probleme și provocări, precum și

impactul acestora. Managementul proiectelor este mai eficient într-un mediu bazat pe managementul riscurilor, deoarece acesta îi conferă organizației un control mai mare asupra capitalului său.

Aceasta nu este singura provocare cu care se confruntă promotorii schimbării. Un management al proiectelor eficient, ca orice altă formă de conducere, aduce cu sine un element administrativ necesar pentru a avea control asupra proiectului. Inclusiv acest lucru va fi contestat de cei care se opun introducerii unei noi metode de lucru, proceduri, rutine și reglementări. Trebuie avut grijă ca măsurile administrative să nu fie sufocante, ci moderate, și să se vadă că sunt luate decizii corecte, de către oamenii potriviți să facă asta, la momentul adecvat, iar valoarea lor să fie înțeleasă la nivel general.

Mai devreme sau mai târziu (probabil că mai devreme), se va pune problema costului introducerii unei noi forme de management, astfel că va fi nevoie de stabilirea unui buget, dacă vrem să ne bucurăm de beneficii. Managerii seniori au multe priorități și puține resurse de investit, așa că banii pe implementarea managementului proiectelor trebuie să fie considerați drept o investiție cu un profit planificat, măsurabil. Cu alte cuvinte, introducerea principiilor de management al proiectelor în cadrul unei organizații ar trebui gestionată ca un proiect în sine. Acest lucru va ajuta la scăderea numărului de provocări identificate mai sus.

Orice încercare de a schimba opiniile sau practicile de lucru inevitabil va întâmpina dificultăți. Dacă abordarea descriasă aici va fi avută în vedere atunci când se încearcă schimbarea culturii organizaționale, o serie de măsuri vor fi minimizezate. Acestea au fost identificate de John Kotter, în cartea sa *Leading Change*:

- nu sunt conștientizate urgențele;
- nu a fost creată în mod adecvat o coaliție de îndrumare, care să fie puternică;
- programul nu are o viziune clară;
- viziunea nu este comunicată corect;
- schimbarea esențială este împiedicată de dorința de a menține *statu-quo-ul*;

- succesele pe termen scurt nu sunt planificate sau distribuite în mod sistematic;
- victoria este declarată prea devreme;
- schimbările nu sunt integrate în cultura organizației.

În capitolele următoare sunt avute în vedere aceste riscuri, și în special cum poate fi argumentată introducerea unui management al proiectelor eficient. Însă pe durata unui proiect este important să le amintim celor implicați în proiectul respectiv și afectați de acesta valoarea pe care o poate aduce un management al proiectelor eficient, atât pentru creșterea șanselor de succes, iar organizația să se bucure de beneficii, cât și pentru reducerea probabilităților ca acesta să eșueze și să dăuneze afacerii.

## Vânzarea beneficiilor

Managementul proiectelor trebuie să abordeze problemele care contează și pe care oamenii vor să le rezolve. Este esențial să punem întrebări înainte de a oferi soluții. Care sunt problemele cu care se confruntă individul sau organizația? Care sunt prioritățile acestora? Cum se pot obține cele mai mari succese, cu cele mai mici investiții?

De pildă, în cazul în care există temerea că o mare parte din munca pentru un anumit proiect este redundantă, se poate spune că un management al proiectelor eficient încurajează să se lucreze pe baza unui plan. Dar care este avantajul unui plan? Planul ne ajută să înțelegem că, odată ce oamenii le sunt clare propriile responsabilități, precum și responsabilitățile celorlalți, atunci este posibil să nu se muncească mult și să nu existe muncă redundantă. Dacă suntem în căutarea unei formule suficient de convingătoare încât să învingem obiectivele celorlalți, atunci poate că ar ajuta să întrebăm: „De ce nu?”, scoțând astfel la lumină esența beneficiilor și clarificând în ce fel schimbările aduse de proiect vor îmbunătăți viața tuturor.

Este adevărat că nu toate beneficiile au o importanță egală pentru părțile interesate. Unii dintre ei, cum ar fi utilizatorii finali ai proiectului, se vor simți încurajați dacă află că un management al proiectelor eficient „asigură definirea, designul, implementarea și controlul calității, reducându-se astfel riscul

unui rezultat slab”. Alții, cum ar fi responsabilii comerciali, vor da dovadă de mai mult interes știind că un management al proiectelor eficient „necesită reevaluarea periodică a acestei inițiative, controlându-se astfel riscul de a face o investiție proastă”. Trebuie stabilite motive care să satisfacă interesele tuturor părților implicate.

Poate fi de ajutor o listă de beneficii care să fie la îndemână ori de câte ori apar obiecții privind introducerea managementului proiectelor, sau pur și simplu pentru a arăta în ce fel viețile celor implicați vor fi mai organizate. Un management al proiectelor eficient îi permite unei organizații următoarele lucruri:

- să implice oamenii potriviți, la momentul potrivit, din motive corecte, să garanteze că sunt luate cele mai bune decizii;
- să încurajeze clienții și furnizorii să participe, astfel încât rezultatul să fie în beneficiul ambelor părți;
- să se concentreze asupra etapelor de referință care permit o înțelegere mai bună a rezultatului livrat;
- să reevalueze periodic inițiativa, controlând astfel riscul de a face o investiție proastă;
- să arate în ce fel resursele pot fi utilizate cât mai eficient, într-un mod optim pentru organizație;
- să pună accentul pe riscurile cu care se confruntă proiectul, astfel încât probabilitatea acestora de a se produce și impactul lor să poată fi controlate;
- să stabilească definirea, planificarea, implementarea și controlul calității, reducându-se astfel riscul unui rezultat slab;
- să reducă pericolul unei „schimbări” scăpate de sub control;
- să stabilească în mod clar responsabilitățile fiecăruia, eliminându-se astfel munca redundantă și potențialul de „răspundere fără autoritate”;
- să gestioneze inteligent și practic problemele neprevăzute.

## **Evitarea riscurilor**

O organizație care nu investește suficiente resurse în managementul proiectelor sale prezintă mai multe riscuri. În lipsa unui management al proiectelor eficient:

- Activitatea de rutină a unei organizații poate fi compromisă. Când managerii se concentrează mai mult pe proiecte gestionate prost sau ineficient, aceștia acordă mai puțină atenție activității pe care organizația încearcă să o mențină și să o dezvolte (activitate care finanțează proiectele în cauză).
- Proiectele vor fi conduse ca o prioritate secundară. În afara cazului în care proiectele sunt evaluate, planificate și finanțate independent și eficient, forța de muncă trebuie să se concentreze la activitatea specifică organizației. Proiectele vor fi finanțate mai degrabă prin „bunavoință”, decât printr-un buget delimitat.
- Reputația organizației în ceea ce privește clienții va avea de suferit. Acest lucru se întâmplă mai ales în cazul în care produsele și serviciile sunt furnizate prin intermediul proiectelor. În situațiile în care clienții depind de un termen de livrare, buget și specificații, orice nerespectare a standardelor proiectului respectiv poate afecta relația comercială dintre furnizor și client.
- Costurile vor fi depășite. Proiectele sunt adoptate pentru că sunt necesare sau esențiale pentru dezvoltarea afacerii. Abandonarea lor nu este o opțiune. Dacă proiectele nu sunt gestionate corespunzător, vor consuma resurse din ce în ce mai mari, costurile financiare sau de altă natură putând fi uriașe. În ceea ce privește munca de rutină specifică organizației, ea poate avea de suferit ca profitabilitate, fiind afectate valoarea acțiunilor și relațiile cu investitorii.
- Competitorii vor folosi în avantajul lor abilitățile de management al proiectelor. Inovațiile concurenței vor fi livrate mai rapid, cu costuri reduse. Piața apreciază organizațiile care pot furniza produse și servicii mai eficiente.
- Competența managementului organizației nu va crește. Managerii competenți fie vor fi epuizați din cauza presiunii de a lucra într-un mediu care nu este compatibil cu furnizarea eficientă a proiectelor, fie își vor căuta un loc în organizații în care cultura organizațională îi sprijină și îi conduce spre succes.

Dacă managementul schimbării nu este recunoscut ca fiind o disciplină specializată de sine stătătoare, probabil că