

Simona BONGHEZ

***M**anagementul proiectelor:
Adevăr sau Provocare?*

*Managementul proiectelor
în întreprinderile mijlocii*

Universul Juridic

București

-2013-

Editat de **S.C. Universul Juridic S.R.L.**

Copyright © 2013, **S.C. Universul Juridic S.R.L.**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin

S.C. Universul Juridic S.R.L.

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al

S.C. Universul Juridic S.R.L.

**NICIUN EXEMPLAR DIN PREZENTUL TIRAJ NU VA FI
COMERCIALIZAT DECÂT ÎNSOTIT DE SEMNĂTURA ȘI
ȘTAMPILA EDITORULUI, APLICATE PE INTERIORUL
ULTIMEI COPERTE.**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BONGHEZ, SIMONA

**Managementul proiectelor : adevăr sau provocare :
managementul proiectelor în întreprinderile mijlocii /**

Simona Bonghez. - București : Universul Juridic, 2013

Bibliogr.

ISBN 978-973-127-855-1

65.012.4

REDAȚIE: tel./fax: **021.314.93.13**
tel.: **0731.121.218**
e-mail: **redactie@universuljuridic.ro**

DEPARTAMENTUL telefon: **021.314.93.15; 0726.990.184**

DISTRIBUȚIE: tel./fax: **021.314.93.16**
e-mail: **distributie@universuljuridic.ro**

www.universuljuridic.ro

**COMENZI ON-LINE,
CU REDUCERI DE PÂNĂ LA 15%**

ADEVĂR ȘI PROVOCARE

„Nu supraviețuiesc speciile cele mai puternice, nici cele mai inteligente, ci cele mai ușor adaptabile” - Charles Darwin.

Citatul este valabil și pentru mediul de afaceri, iar criza economică a demonstrat-o cu prisosință, chiar dacă luăm în calcul doar întreprinderile mijlocii: fie că ne referim la variația negativă a cifrei de afaceri (-17%)¹, fie la dublarea numărului de radieri sau creșterea de 11 ori a numărului de suspendări. O scădere drastică și un impact devastator pentru un număr considerabil de angajați (diminuarea locurilor de muncă -13,5%²). Cum poate fi prevenită repetarea unei astfel de situații, care sunt acele capacități pe care ar trebui să le aibă o întreprindere mijlocie pentru a-și asigura supraviețuirea într-un mediu de afaceri afectat de criză?

Acesta a fost declanșatorul cărții de față, carte ce și-a propus să sprijine dezvoltarea întreprinderilor mijlocii prin oferirea unui model de evaluare a poziției lor pe scala competențelor în managementul proiectelor, prin oferirea posibilității de a se compara cu poziția medie a peste 350 de organizații din aceeași categorie și, nu în ultimul rând, prin punerea la dispoziție a unor recomandări privind posibile direcții de dezvoltare.

Cartea se bazează pe o cercetare realizată în 2011 (ca parte a unei teze de doctorat), cercetare cu două obiective majore:

¹ Datele se referă la anul 2010 față de 2009.

² *Idem.*

dezvoltarea unui model de maturitate în managementul proiectelor, adaptat pentru întreprinderile mijlocii și aplicarea modelului în mediul de afaceri românesc pentru determinarea maturității întreprinderilor mijlocii din România. Rezultatele obținute sunt descrise în detaliu în carte.

În anexe veți găsi și chestionarul prin intermediul căruia au fost colectate datele și vă încurajez (**chiar vă provoc!**) – dacă sunteți interesați și dispuși să aflați **adevărul** – să completați acest chestionar pentru organizațiile dumneavoastră. Dacă veți trimite chestionarul completat pe adresa de email training@confucius.ro veți primi un raport complet privind poziția organizației dumneavoastră raportată la media celor 368 de întreprinderi mijlocii din România care au participat la studiul din 2011 (toate informațiile trimise vor fi tratate ca fiind confidențiale). Raportul va conține și recomandări privind principalele direcții de acțiune pe care ar putea să le urmeze organizația evaluată pentru a se dezvolta în sensul implementării managementului proiectelor.

Lectură plăcută!

DE'ALE CĂRȚII SAU DESPRE CE O SĂ POVESTIM...

*Realitatea este de fapt o
sumă de lucruri surprinzătoare pe
care obiceiurile noastre le ascund
împiedicându-ne să le vedem.*

Jean Cocteau

Condițiile economice pot fi mai mult sau mai puțin favorabile. În ambele împrejurări, o organizație inteligentă poate transforma o situație potrivnică într-o oportunitate ce poate fi exploatată. Identificarea imediată a unor astfel de oportunități, precum și valorificarea lor promptă, reclamă procese de management repetabile, sigure și previzibile, care să garanteze o implementare rapidă și de calitate. Impasul în care se regăsesc însă, frecvent, aceste organizații este creat de faptul că, deși sunt capabile să își adapteze rapid strategiile și să își definească obiective ambițioase, dezvoltarea planurilor de implementare și execuția acestora sunt procese lente și anevoioase. Aici intervine puterea managementului proiectelor care, adoptat la nivel organizațional, poate aduce avantajul competitiv așteptat.

Lucrarea de față își propune o analiză a întreprinderilor mijlocii din România din perspectiva adoptării managemen-

tului proiectelor, ca strategie organizațională. Analiza maturității în management de proiect a întreprinderilor mijlocii din România este menită a crea o imagine detaliată a rolului jucat de managementul proiectelor în dezvoltarea lor. Lucrarea pornește de la ipoteza conform căreia managementul proiectelor nu se numără printre prioritățile strategice ale întreprinderilor mijlocii din România; nu există o preocupare constantă în acest domeniu, ca urmare, nivelul de maturitate al întreprinderilor mijlocii în managementul proiectelor este redus. Scopul lucrării este de a utiliza concluziile cercetării nivelului de maturitate în managementul proiectelor pentru a formula direcții de dezvoltare durabilă a întreprinderilor mijlocii. Aceste direcții sunt destinate creșterii – prin adoptarea managementului proiectelor – a eficienței investițiilor din acest sector al economiei naționale. Pentru a putea realiza o astfel de cercetare este propus un model de maturitate dezvoltat în mod specific pentru întreprinderile mijlocii, ținând cont de particularitățile acestui sector. Modelul dezvoltat și descris în această lucrare se bazează pe experiența substanțială a autoarei în implementarea conceptelor de managementul proiectelor în organizații românești, dar și internaționale, și a pornit de la modelul Roland Gareis al companiei orientate spre proiecte. A fost ales acest model ca punct de pornire în primul rând datorită perspectivei sistemice a modelului și a corelării directe cu noțiunea de organizație orientată spre proiecte. Disponibilitatea informațiilor legate de model, participarea la aplicarea modelului în 182 de organizații de diverse mărimi în cadrul unui proiect internațional, au avut și ele o contribuție majoră la alegerea modelului. Nu în ultimul rând, aplicarea lui într-un studiu de caz cuprinzător a permis evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe care caracterizează întreprinderile mijlocii. Prelucrarea modelului a constat în adaptarea dimensiunilor conform relevanței lor pentru organizații mijlocii și identificarea acelor aspecte care definesc fiecare dintre dimensiuni. În alegerea dimensiunilor și a ele-

mentelor lor caracteristice, s-a ținut cont și de posibilitățile ulterioare de comparare a rezultatelor cu rezultate ale unor cercetări anterioare.

Lucrarea are ca punct de pornire un glosar de termeni – minimal - care să permită înțelegerea modelului de maturitate. Capitolul Concepte teoretice de bază este dedicat în special orientării spre proiecte și explică cerințele acestei orientări sintetizând principalele contribuții din domeniu și reliefând legătura dintre orientarea spre proiecte și strategia, structura și cultura organizațională. Modelele de maturitate cele mai cunoscute și relevante în managementul proiectelor sunt descrise în capitolul următor. Un capitol separat a fost dedicat prezentării managementului proiectelor în România, pe câteva dimensiuni importante, cum ar fi educația în managementul proiectelor, cercetarea, vizibilitatea domeniului. Modelul de maturitate propus precum și justificarea alegerii întreprinderilor mijlocii pentru aplicarea practică a acestuia sunt alăturate rezultatelor concrete obținute în capitolul Maturitatea întreprinderilor mijlocii din România. Prelucrarea datelor și interpretarea rezultatelor a permis compararea nivelului de maturitate al celor 368 de întreprinderi mijlocii cu rezultatele unor studii similare, respectiv nivelul de maturitate al unui număr de 59 de întreprinderi mijlocii din mai multe țări ale Uniunii Europene. Concluziile lucrării sunt detaliate tot aici, iar în ultimul capitol sunt recomandări și sugestii pentru dezvoltarea întreprinderilor mijlocii, atât din perspectiva folosirii judicioase a investițiilor proprii, cât și din cea a participării la proiecte finanțate de alte organizații.

Câteva comentarii necesare pentru parcurgerea lucrării: toate trimerile la proiecte și managementul proiectelor sunt valabile și pentru programe și managementul programelor.

Acolo unde există diferențe în abordare, aceste diferențe au fost reliefate și explicate ca atare. De asemenea, am simțit nevoia ca, pentru unele concepte și definiții preluate din standarde internaționale și din literatura de specialitate, să introduc descrieri mai amănunțite – câteodată chiar termenii în engleză – deoarece ele nu au fost încă traduse în limba română și nici nu există analize, interpretări sau referințe care să le includă.

SĂ VORBIM ACEEAȘI LIMBĂ

*Limba este, prin natura sa,
un lucru comun; astfel, ea nu exprimă
niciodată un lucru exact, ci un
compromis - ceea ce este comun pentru
tine, pentru mine și pentru toată lumea.*

Thomas Ernest Hulme

Pentru că vom petrece o bună bucată de timp împreună, începând cu următoarele pagini, am considerat că este util să ne asigurăm, încă de la început, că vorbim același dialect al limbii managementului de proiect.

În cele ce urmează, veți regăsi un glosar al celor mai importanți termeni care au stat la baza cercetării din această carte. Trecând prin toate etapele conducerii unui proiect, am explicat, în ordinea desfășurării lor, la ce ne referim când vorbim despre:

- Documentul de inițiere a unui proiect
- Obiectivele proiectului
- Cerințele proiectului
- Structura defalcată a lucrării
- Părțile interesate
- Graficul de execuție și planul jaloanelor
- Planul costurilor
- Echipa de proiect
- Identificarea riscurilor
- Planificarea răspunsului la risc
- Minuta întâlnirii și lista de sarcini
- Certificatul de acceptare
- Raportul de progres

- Raportul final
- Baza de date a portofoliului de proiecte
- Rapoarte standard ale portofoliului de proiecte
- Metodologie de managementul proiectelor
- Optimizarea proceselor

Odată parcurs acest glosar, înțelegerea conținutului cărții va fi mult mai facilă. El reprezintă cârma și busola necesare navigării acestei lucrări.

□ Managementul proiectelor – Glosar de termeni

Orice organizație își desfășoară activitatea prin intermediul proceselor, indiferent dacă acestea sunt sau nu formal definite sau descrise în documentele organizației respective. Atunci însă când procesele sunt complexe și noi, companiile sunt nevoite să le acorde o mai mare atenție managerială, atenție care se concretizează prin numirea unui manager și a unei echipe special alocate realizării procesului respectiv. Acest manager împreună cu echipa sa vor urmări realizarea procesului fără a se opri la granițele departamentale și vor aplica, pentru a se asigura de finalizarea cu succes a acestuia, instrumente și tehnici specifice. Ele (instrumentele și tehnicile specifice) fac diferența între realizarea proceselor repetitive din organizație și realizarea proceselor unice și complexe, pe care le numim proiecte. Managerul și echipa numite pentru coordonarea și controlul proiectului devin manager și respectiv echipă de proiect, iar modalitatea de administrare a procesului va fi managementul proiectelor.

Ceea ce înseamnă, de fapt, că toate organizațiile ajung la un moment dat să realizeze proiecte și le desfășoară la fel ca pe orice alt proces din organizație. Fiind însă unice și complexe, acestea sunt mult mai dificil de realizat decât cele cu care