

Alcătuirea unei echipe eficiente într-un proiect Instrumente folosite în managementul proiectelor

Cuvinte cheie: nucleu de bază al echipei de proiect, simțul scopului, tools, bottom up, plan detaliat

I. Alcătuirea și conducerea unei echipe de proiect

Alcătuirea și conducerea unei echipe de proiect reprezintă factori esențiali pentru finalizarea cu succes a unui proiect. Acestea fac parte din atribuțiile unui manager de proiect.

Echipa unui proiect este formată din membri care au diferite personalități, cunoștințe, calificări și calități. Rolul unui manager de proiect este de a evalua proiectul înainte de a-și alege personalul, pentru a construi o echipă care să fie avantajată de calitățile fiecărui membru. La formarea echipei, este necesar să se cunoască activitățile care trebuie realizate, cunoștințele și aptitudinile necesare pentru a desfășura acea activitate, riscurile care pot apărea, posibilele persoane care pot fi implicate în proiect. Deseori, selectarea membrilor echipei debutează cu discuții informale, privind eventuala disponibilitate și dorința de implicare în proiect. De asemenea, s-a dovedit că *nucleul de bază* al echipei de proiect trebuie să conțină doar 2 – 4 persoane, pentru o mai bună coordonare a tuturor membrilor din echipă.

Pentru alcătuirea unei echipe eficiente, trebuie avute în vedere următoarele sugestii:

- căutați persoane cu experiență în managementul proiectelor
- încurajați învățarea celor mai puțin inițiați în managementul proiectelor de la cei cu mai multă experiență
- căutați persoane capabile
- țineți cont de realizările până la momentul de față ale membrilor
- dați toate informațiile necesare celor care fac parte din echipă, pentru a cunoaște care este situația în momentul de față și unde dorim să ajungem, care sunt resursele de care dispunem și riscurile care pot apărea
- desemnați responsabilități și lăsați libertate fiecărui membru de a-și defini propriile metode de lucru pentru atingerea obiectivelor
- evitați să lăsați nerezolvate problemele care apar
- căutați să găsiți căi de popularizare a meritelor individuale
- stimulați lucrul în echipă, pentru a conduce la crearea unei viziuni comune
- nu conduceți proiectul prin stări emoționale
- definiți clar ceea ce nu trebuie făcut în proiect.

Etapele pe care le parcurge o echipă până la transformarea ei într-una eficientă sunt:

- formare
- confruntare – pot apărea conflicte din cauza viziunilor diferite asupra scopului sau metodelor de lucru alese
- normalizare – membrii încep să capete o viziune comună

- realizare – echipa începe să devină eficientă
- transformare – echipa își poate redefini scopul comun, comunicarea între membrii echipei este mare, responsabilitățile fiecărui membru sunt înțelese și acceptate.

Condițiile necesare pentru formarea unei echipe eficiente se referă la 4 elemente de bază:

- simțul scopului: viziune comună asupra scopului și obiectivelor urmărite
- alegerea persoanelor potrivite pentru sarcinile care trebuie efectuate
- resursele necesare: tehnologie, metode de lucru clare, întâlniri eficiente, documentare, managementul timpului, managementul conflictelor
- caracteristici proprii: o bună comunicare, flexibilitate, motivare.

În ceea ce privește conducerea echipei, este necesară mai întâi o bună identificare a problemelor care apar pe parcursul derulării proiectului, pentru a putea alege dacă acestea pot fi rezolvate de către o singură persoană sau de un grup. Discutarea acestor probleme se va face în cadrul întâlnirilor ce vor urma.

II. Instrumente folosite în managementul proiectelor

Managementul proiectelor utilizează diferite instrumente (*tools*), specifice fiecăruia dintre cele 5 procese ale oricărui proiect (inițiere, planificare, execuție, control și închidere). Folosirea acestora poate fi opțională, însă ele pot oferi soluții viabile la problemele care pot apărea pe parcursul derulării proiectului.

Instrumentele utilizate (conform Institutului de Managementul Proiectelor) sunt:

1. în procesul de inițiere

- *demonstrarea necesității și fezabilității proiectului*

Va fi necesară abordarea următoarelor probleme:

- descrierea scopului proiectului – trebuie făcută în termeni clari
- prezentarea rezultatelor pe care dorim să le obținem
- metodele care se vor aplica în vederea obținerii rezultatelor dorite
- o estimare inițială a resurselor necesare
- beneficiile care se vor obține la terminarea proiectului
- lista posibililor sponsori și stakeholder-i
- capacitatea de finanțare din partea celor implicați în proiect
- găsirea momentului, a locului și a celor interesați pentru prezentarea propunerii de proiect

- *obținerea aprobării proiectului din partea finanțatorului*

Va fi ales managerul de proiect, care va primi autorizația din partea finanțatorilor pentru utilizarea resurselor (financiare, materiale) necesare în desfășurarea activităților.

Datele obținute vor fi reprezentate în figura 5.1

Titlul proiectului: _____

Data: _____

Justificarea proiectului: _____

Rezultate estimate a se obține: _____

Principalii stakeholder-i și rolul acestora: _____

Fig. 5.1: Diagrama proiectului la finalul procesului de inițiere

2. în procesul de planificare

- descrierea scopului proiectului

Vor fi prezentate:

- scopul proiectului și justificarea acestuia
- principalele rezultate dorite
- obiectivele proiectului (în care vor fi incluse criteriile de cost, de timp și de calitate)
- WBS – care va defini scopul final al proiectului

- definirea și ordonarea activităților

Rezultatele obținute în urma utilizării acestui instrument sunt:

- lista cu activitățile care se vor realiza pe parcursul proiectului
- diagrama de rețea care prezintă și relațiile dintre activități

- estimarea duratei pentru fiecare activitate și a resurselor necesare

Care sunt resursele necesare pentru fiecare activitate?

Evaluarea duratei pentru fiecare activitate se va face în funcție de duratele pentru activități similare sau în funcție de estimările specialiștilor din echipa de proiect.

Fază și activitate	Durata	Resursele necesare
Durata totală		

Tabel 5.1: Estimarea duratei și a resurselor pentru fiecare activitate

- prezentarea programului proiectului (diagrame Gantt, diagrame PERT)

- estimarea costurilor

Există trei metode de estimare a costurilor:

- estimarea costurilor pentru fiecare activitate și determinarea costurilor totale ale proiectului (*bottom up*)
- prin utilizarea costurilor dintr-un proiect similar (*top down*)
- printr-un buget fix (se pornește de la suma totală care a fost acordată proiectului și în funcție de aceasta, se distribuie pe activități)

- prezentarea bugetului

- atingerea unui anumit grad al calității

Atingerea anumitor standarde de calitate depinde de politica de calitate a organizației, de scopul proiectului, de anumite standarde.

- specificarea anumitor metode de comunicare

Se vor discuta modurile de diseminare a informației, tehnologiile disponibile pentru comunicare, metode de îmbunătățire a comunicării. Astfel: vom răspunde la întrebările: ce comunicăm? cum comunicăm? când și cui comunicăm?

- formarea și coordonarea echipei de proiect

Se va pleca de la descrierea activităților care vor fi realizate în proiect, stabilirea ulterioară a cerințelor pentru îndeplinirea activităților, alegerea membrilor din echipă

- identificarea riscurilor

Se vor analiza:

- sursele de risc

- riscurile potențiale
- consecințele riscurilor prevăzute
- modalitățile de eliminare sau diminuare a riscurilor
- realizarea unui plan de management al riscului
- prezentarea resurselor suplimentare necesare în cazul manifestării riscurilor
- *obținerea unor resurse (bunuri/servicii) suplimentare* – prin identificarea unor potențiali contractori
- *realizarea planului proiectului*

Reprezintă o sinteză a tuturor datelor prezentate până la acest moment. Planul proiectului va cuprinde: scopul, WBS, milestones, echipa de proiect, riscurile, costurile.

- *terminarea etapei de planificare*

Presupune aprobarea planului proiectului de către finanțator și principalii stakeholder-i.

- *reanalizarea planului proiectului și modificarea lui ulterioară dacă aceasta este necesară*

Se va verifica dacă planul realizat conduce la atingerea scopului propus de proiect, dacă respectă criteriile de cost, de calitate și așteptările celor implicați în proiect.

3. în procesul de execuție

- *execuția activităților proiectului*

Pe parcursul execuției proiectului, se vor realiza raportări periodice asupra activităților care s-au efectuat.

4. în procesul de control

- *controlul activităților proiectului*

Efectuarea periodică a controlului proiectului va permite verificarea modului în care se vor atinge scopul propus de proiect, *deliverables*, a respectării termenelor prevăzute, care sunt modificările care apar și activitățile care trebuie întreprinse ulterior astfel încât să obținem rezultatele propuse la timpul la care acestea au fost prevăzute.

5. în procesul de închidere

- *terminarea activităților din proiect*

III. Planul proiectului (Lientz, Rea)

Conform autorilor Lientz și Rea, realizarea planului unui proiect va fi făcută în mai multe etape:

1. fixarea obiectivelor și a ariei de întindere a proiectului

Stabilirea obiectivelor este etapa cea mai importantă într-un proiect, deoarece ele constituie măsuri/tactici de realizare a unor strategii organizaționale, locale, naționale sau internaționale. Îndeplinirea acestora trebuie să corespundă rezolvării unor probleme identificate în prealabil.

2. descrierea sumară a condițiilor în care se va implementa proiectul pentru a justifica necesitatea acestuia

Autorii au alcătuit o listă cu factorii care au impact asupra unui proiect: tehnologiile existente la momentul respectiv, concurența, anumite reglementări guvernamentale, politici.

3. conceperea strategiei proiectului

Presupune abordarea modului în care va fi organizat proiectul, gestionarea riscurilor, selecția echipei de proiect și a coordonatorului.

4. prezentarea jaloanelor esențiale ale proiectului, planificarea calendaristică a acestora

Dacă se lucrează pe subproiecte, se recomandă utilizarea a 10-20 de jaloane pentru fiecare subproiect, urmând să fie evidențiate ulterior legăturile dintre jaloane ce aparțin unor subproiecte diferite.

5. definirea bugetului inițial, etapă în care se va pune din nou problema fezabilității obiectivelor

Pentru fiecare jalon, se stabilesc resursele necesare; în proiectele cu un grad mare de incertitudine, se va aloca 5-10 % din valoarea totală a proiectului pentru cheltuieli neprevăzute.

6. identificarea principalilor actori implicați în realizarea proiectului și rolul acestora

7. stabilirea metodelor și a instrumentelor de lucru

Indiferent de metodele de lucru alese, este necesar ca acestea să aibă următoarele caracteristici:

- scalabilitate (posibilitatea aplicării acestuia în orice proiect)
 - colaborarea – pentru stimularea lucrului în echipă
 - modernismul
 - măsurabilitatea – posibilitatea evaluării metodelor
 - popularizarea lecțiilor învățate pe parcursul proiectului pentru îmbunătățirea managementului proiectelor viitoare
8. identificarea domeniilor de risc la care este expus proiectul
9. reanalizarea planului calendaristic și a bugetului
10. identificarea coordonatorului de proiect
11. identificarea și stabilirea echipei de proiect
12. realizarea planului detaliat al proiectului (stabilirea jaloanelor, realizarea WBS, stabilirea dependențelor între activități, alocarea resurselor pentru fiecare activitate, estimarea duratei).