

METODOLOGIA IMPLEMENTĂRII MANAGEMENTULUI DE PROIECT ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII ECONOMIEI MONDIALE

Aliona GROSSU,
doctorandă, UTM

Rezumat

Globalizarea, intensificarea legăturilor comerciale, crizele economice, fluctuațiile cursurilor de schimb valutar, scăderea prețurilor la petrol și efectul asupra economiilor statelor lumii, toate impun o resetare a abordărilor standard față de organizarea proceselor și sistemelor economice.

Managementul de Proiect (MP) și-a început parcursul și profesionalizarea cu mai puțin de un secol în urmă, drept răspuns la necesitatea de a identifica soluții inovative pentru problemele de ordin strategic, militar, economic, social etc. Universalitatea MP, prin aplicarea tehnicilor, metodelor, proceselor, principiilor etc. în variate domenii, a determinat necesitatea de a elabora concepte, metodologii și instrumentar practic, care ar ghida profesioniștii în lucrul cu proiectele.

Evoluția MP a condiționat apariția unui vocabular cunoscut de specialiștii din domeniu, care este completat continuu. Cadrul teoretic și cel empiric aferent proiectelor este un „instrument viu”, ceea ce și determină o permanentă consolidare a cunoștințelor și perfecționare a practicii.

Proiectele sunt definite prin unicitate, dar ideea conturării unei metodologii generice de implementare este prezentă în lumea cercetătorilor și specialiștilor în MP. Actualmente, practic fiecare organizație implementează proiecte, fie recunoscute formal sau nu. MP a primit recunoștință internațională și este una dintre cele mai bine plătite profesii în țările cu o economie dezvoltată.

Cuvinte-cheie: *management, proiect, metodologia implementării, cadrul generic, relații economice internaționale*

PROJECT MANAGEMENT IMPLEMENTATION METHODOLOGY IN THE CONTEXT OF THE GLOBAL ECONOMY DEVELOPMENT

Abstract

Globalization, trade linkages, economic crises, fluctuations of currency exchange rates, the decline in oil prices and its effect on the world

economies, all require a reset of standard approaches to organizing economic processes and systems. Project Management (PM) has started its evolution and professionalization less than a century ago, in response to the need OF identifying innovative solutions to strategic, military, economic, social challenges etc. Universality of the PM approaches, techniques, methods, processes, principles, etc. applied in various fields has led to the need of creating conceptual frameworks, methodological and practical tools that would guide professionals in their work with projects.

PM development has conditioned the emergence of a vocabulary known by the experts in the field, which is continually replenished. The theoretical and the empirical framework related to projects is a "living instrument", a fact that determines a permanent improvement of practice and knowledge base.

Projects are defined by uniqueness, but the idea of outlining a generic implementation methodology is present in the world of researchers and specialists. Virtually every organization implements projects, formally recognizing this or not recognizing. PM received international appreciation and is one of the best-paid professions in the countries with a developed economy.

Keywords: *management, project, implementation methodology, generic framework, international economic relations*

Introducere

Managementul de proiect s-a caracterizat printr-o evoluție ascendentă foarte rapidă ocupând un loc de frunte în agendele de lucru ale organizațiilor, întreprinderilor și instituțiilor din întreaga lume. Tot mai necesar, în acest context, devine de a determina cadrul metodologic al MP. Baza unei asemenea activități îl constituie vastul bagaj empiric, dar și eforturile de cercetare a principalelor elemente caracteristice implementării MP.

Analiza categoriilor terminologice de bază permite identificarea originilor științei MP, conectată indispensabil cu Managementul General și Antreprenoriatul. Determinarea relațiilor dintre aceste științe, a tangențelor în abordări, dar și a specificului, aduce contribuții la conturarea unui cadru profesionalizat al domeniului. Evoluția lui de la un set de instrumente spre noi abordări din cadrul proiectelor în antreprenariat este o preocupare a cercetătorilor și a practicienilor.

MP este o activitate complexă care include conceperea, elaborarea, implementarea și alte activități ce țin de fenomenul dezvoltării

durabile. Proiectele prezintă în sine o mare varietate de forme și domenii în care se implementează așa cum a demonstrat MP pe parcursul istoric. Totodată una dintre caracteristicile de bază a proiectelor este inovația și caracterul de unicat. Or, determinarea metodelor generale sau a abordărilor unificate pentru toate tipurile de proiecte este o sarcină complexă și de fapt este teoria MP. Această teorie necesită dezvoltare și aprofundare pe clase de proiecte prin elaborarea de metodologii generice pentru diferite tipuri de proiecte. [1]

Păstrarea unicității proiectelor paralel cu utilizarea unor practici cadru, ce au demonstrat viabilitate și excelență, este o problemă științifico-practică a MP, una centrală, pentru diminuarea insuccesului și a riscurilor.

Evoluția managementului de proiect în contextul dezvoltării economiei mondiale

Industrializarea rapidă și cerințele de producție a armamentului în Primul Război Mondial au fost marcate de lucrările lui Elton Mayo, Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Henry Gantt, Henri Fayol. Anume cu introducerea funcțiilor managementului de către H.Fayol în 1916 se începe, după părerea unor savanți, istoria MP [2].

După cel de-al Doilea Război Mondial, rezultatele dezvoltării industriale au impus noi cerințe față de modelele existente ale producției. Totodată, Războiul Rece și competiția militară au determinat ca cele mai mari investiții și tehnologii avansate să fie orientate spre domeniul militar. În așa mod, în cadrul proiectului Fleet Ballistic Missile al Flotei Maritime a SUA numit Polaris, Willard Fazar propune diagramele de rețea complexă numită PERT (Tehnica de Evaluare și Revizuire a Programului), relaționate cu „critical path” – drumul critic (Metoda Drumului Critic). Știința și inovația au mers în serviciul interesului de stat, iar proiectele și-au ocupat întâietatea în variatele sisteme de management. În acea perioadă, se constată o tendință spre elaborarea unor abordări și instrumente generice, care ar putea servi variatelor obiective și răspunde provocărilor timpului. Explorarea cosmosului, goana în producerea armei atomice, necesitatea asigurării creșterii economice au fost obiectivele atingerea cărora a fost percepută sub formă de proiecte, iar scheme similare ce au demonstrat succesul erau aplicate în diferite proiecte.

Punctele de plecare pentru formarea MP, ca știință separată, diferă în opinia savanților. Unii constată că originea MP se trage de la Henri Fayol (1916), odată cu propunerea celor cinci funcții ale managementului. Savantul american și fondatorul Institutului de Managementului de Proiect, James R. Snyder, consideră că MP se dezvoltă după 1958 și anume cu apariția CPM / PERT. [3] Cu toate acestea, profesorul de MP, Harold D. Kerzner, susține părerea împărtășită și de alți cercetători și practicieni, că MP este o „excescență (derivație) a sistemelor de management.” [4]

Fără dubii MP este o știință relativ tânără, care a cunoscut o nemaipomenită ascensiune în ultimul secol. În 1979, Harold D. Kerzner scria: „Acum douăzeci de ani în urmă, MP a fost limitat la serviciile pentru Departamentul Apărării, contractori și firme de construcții. Astăzi, MP s-a extins la aproape toate industriile, inclusiv de apărare, construcții, produse farmaceutice, produse chimice, sfera bancară, contabilitate, publicitate, drept, agenții guvernamentale, precum și în cadrul Organizației Națiunilor Unite.” [5, p.2]

Un moment crucial în profesionalizarea eforturilor din domeniul MP este fondarea instituțiilor specializate în domeniul cercetării și instruirii. În anul 1965 este fondată prima instituție specializată și anume Asociația Internațională a MP (IPMA), inițial ca un forum pentru practicieni europeni pentru schimbul de cunoștințe și de experiență. În anul 1969 se fondează Institutul Managementului de Proiect în SUA (PMI), care în prezent numără peste 2.9 milioane de profesioniști, ce lucrează în aproape fiecare țară din lume. Anume în cadrul PMI a fost realizată prima încercare de a elabora standarde unice pentru proiecte, care s-a soldat cu apariția PMBOK-ului (The Project Management Book of Knowledge) în 1996. Fiecare ediție ulterioară a completat versiunea anterioară cu cele mai bune practici și standarde noi actualizate continuu, iar organizarea Ghidului PMBOK devine tot mai sistematizată. Actualmente PMBOK este în a cincea ediție, iar cea de a 6-a se programează pentru anul 2017. PMBOK reprezintă unul dintre cele mai importante eforturile pentru a reprezenta MP ca o disciplină de sine stătătoare bine structurată. Ca răspuns la necesitatea elaborării unor linii directorii pentru implementarea proiectelor în diferite domenii, Organizația Internațională de Standardizare a creat un grup de lucru și a elaborat

Standardul ISO 21500, ce a apărut în 2012 și a fost tradus în limba română în 2014.

Contribuția managementului de proiect la dezvoltarea economică

Este incontestabil că proiectele concentrează în sine un imens flux de resurse financiare, care trebuie monitorizat și utilizat corect. Interesul guvernelor naționale este de a avea cât mai mult acces la informații și setare de norme pentru managementul de proiect.

Cu aceleași provocări se confruntă și Guvernul SUA, unde a și început istoria profesionalizării MP. În afară de standardul american ANSI, în iunie 2015, în Congresul SUA s-a introdus propunerea pentru noul Act de Responsabilizare și Îmbunătățire a Managementului de Program (Program Management Improvement and Accountability Act of 2015) [6]. Propunerea de inițiativă legislativă este una revoluționară în sfera MP și se concentrează pe îmbunătățirea eficienței și reducerea pierderilor în proiectele și programele Guvernului Federal. Aceste principii includ:

1. Crearea posibilităților pentru lucru și creștere în carieră pentru managerii de programe și proiecte în Guvernul Federal;
2. Dezvoltarea unui model bazat pe standarde pentru gestionarea coerentă a programelor și proiectelor;
3. Desemnarea responsabililor de nivel înalt pentru politica și strategia de MP în fiecare agenție guvernamentală;
4. Cooperarea cu sectorul privat;
5. Îmbunătățirea continuă a MP și stabilirea priorităților strategice pentru management de program și proiect.

Fiindcă anume SUA au ținut întâietatea în progresul domeniului, probabilitatea că avansarea în reglementarea legislativă va fi preluată ulterior și în Europa este una foarte mare. Legislația Comunitară Europeană are o importanță deosebită pentru Republica Moldova, depunându-se eforturi în direcția armonizării cadrului național cu cel al UE. La nivel de Uniunea Europeană, MP se supune unor regulamente și directive orizontale, cum ar fi: Directiva 2001/42/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 27 iunie 2001 privind evaluarea efectelor anumitor planuri și programe asupra mediului [7]; Directiva 2000/78/CE a Consiliului din 27 noiembrie 2000 de creare

a unui cadru general în favoarea egalității de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă [8] etc. Fiindcă o mare parte din proiecte se realizează cu susținerea programelor comunitare și a fondurilor structurale, regulamentele acestora sunt la fel de importante, ca și cele orizontale.

UE a adoptat un șir de Regulamente cheie [9], ce setează cadrul normativ de implementare a programelor și proiectelor; utilizare a surselor din fondurile structurale; schimbul de informații între beneficiari și autoritățile de management, autoritățile de certificare, autoritățile de audit și organismele intermediare; raportare cu privire la instrumentele financiare etc. Accepțiunea Comunității Europene se extinde dincolo de examinarea proiectelor doar din perspectiva schemelor de finanțare și gestiune a fondurilor. Tot mai mult se realizează, inclusiv la nivel legislativ și de reglementare, pentru a stabili standarde de implementare a proiectelor și adopta legislație dedicată MP.

Profesionalizarea resursei umane în contextul avântului managementului de proiect în diverse ramuri ale economiei mondiale

Odată cu avansarea, abordările în MP sunt tot mai complexe, solicitând un grad de profesionalism sporit și instruire specializată. Evoluția proiectelor demonstrează că acestea au fost determinante în istoria modernă, iar actuala economie nu poate fi privită fără a considera rolul MP în dezvoltarea ei. Rolul și locul cadrelor specializate în MP în întreprinderea modernă, trebuie valorificat și cercetat mai aprofundat, odată ce proiectele se regăsesc practic în toate sferele și contribuie la crearea de noi locuri de muncă, îmbunătățirea infrastructurii, modernizarea sistemelor informaționale etc.

Conform datelor PMI pentru anul 2015, în lume activează 658,523 specialiști licențiați din 204 țări. [108] Motivația principală de lansare în profesie este o cerere crescută pe piața muncii pentru specialiștii certificați, dar și salariile avantajoase care se estimează la sume medii de 100,000 de dolari SUA anual pentru statele cu economii dezvoltate (variind în dependență de vechime, mărimea proiectului, domeniul, țară etc.).

În România, care a început organizarea cursurilor conform programelor PMI mai devreme decât Republica Moldova, numărul

specialiștilor certificați se estimează la mai mult de 1000 persoane pentru începutul anului 2015, fiind doar de câteva persoane până în anul 2005.

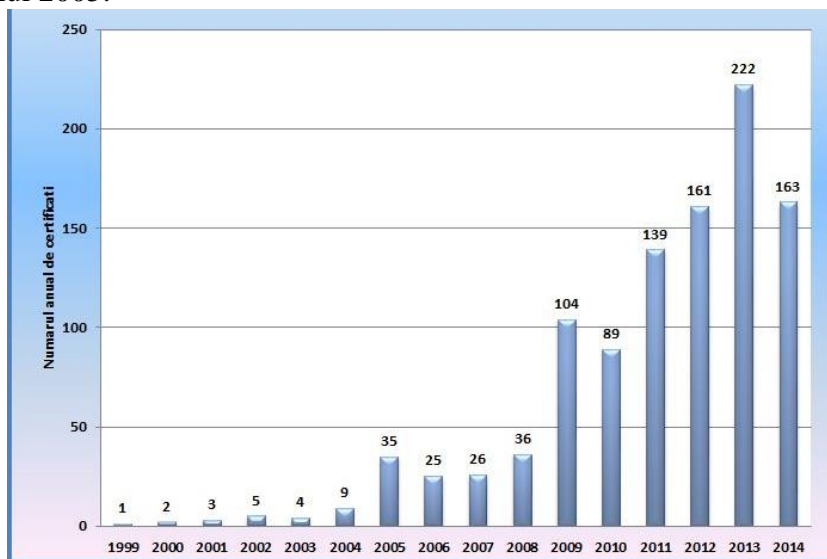


Fig. 1 Evoluția numărului anual de specialiști certificați PMP din România

Sursa: Datele Comunității de Management de Proiect din România [10]

Necesitatea elaborării și adoptării metodologiei cadru de implementare a managementului de proiect

În baza analizei standardelor moderne în domeniul MP, se concluzionează că în Republica Moldova este necesară adoptarea unui standard național în domeniul MP. Această necesitate derivă din mai multe considerente obiective:

Standardizarea limbajului și facilitarea comunicării între părțile implicate în proiecte. Proiectele sunt implementate în diferite domenii, locații, intervale de timp etc. Fiind niște structuri unice create pentru atingerea anumitor obiective, viziunile stakeholderi-lor (părților interesate) diferă foarte mult, cum s-a văzut și în cadrul analizei mediului de proiect și a infrastructurii MP. Adoptarea unui singur vocabular pentru această varietate de părți implicate duce la o mai bună transmitere a mesajelor în modul cel mai clar, corect și acceptat pentru toți. Disfuncționalități în managementul comunicării pot avea

un impact nefast asupra tuturor parametrilor proiectului și crea conflicte între stakeholder-i.

Determinarea gradului de succes al proiectelor. Rezultatele proiectelor pot fi intangibile și deseori sunt greu de apreciat cantitativ. Apariția unor cerințe unice față de procesul și rezultatele proiectelor, contribuie la o mai bună evaluare a acestora, cât de echipa de proiect, atât și de părțile externe ale mediului de proiect.

Profesionalizarea eforturilor în MP. Constrângerile de resurse în care operează proiectele impun cerințe stricte față de managerii și echipa de proiect. În asemenea circumstanțe, existența unor standarde sprijină instruirea și pregătirea resursei umane implicate în proiect. Calificările pot fi evaluate, iar competențele - certificate și recunoscute național și internațional. Drept rezultat, calitatea proiectului are doar de câștigat.

Îmbunătățirea cooperării. Existența unor proceduri standardizate de lucru în proiect, consolidează cooperarea și reduce din tensiune/conflicte, care poate afecta negativ proiectul și rezultatele lui.

Diminuarea eșecurilor. Mai multe proiecte eșuează sau se realizează cu abateri față de planul inițial. Scopul mediului de proiect este de a asigura o rată cât mai joasă de eșec și, respectiv, a implementa proiecte pe măsura așteptărilor și necesităților identificate. Având o mai clară descriere a proceselor și a cerințelor, pe care le cunosc și le urmăresc specialiștii din proiect, gradul de insucces se reduce considerabil, iar gradul de satisfacție a clienților/beneficiarelor crește.

Recunoașterea internațională a MP. În cazul MP, practica a constituit fundalul pentru recunoașterea meritelor metodelor de implementare, care și-au demonstrat eficiența și au adus aportul la o enormă varietate de sfere, inclusiv cele de importanță majoră la nivel internațional. Însă o acceptare formală, internațională, a unor standarde de proiect, reafirmă pregătirea comunității internaționale de a primi proiectele ca noua viziune asupra lucrului și a seta exigențe unice față de acestea.

Crearea și acceptarea metodelor cadru de implementare a MP. Nu în ultimul rând, abordarea standardizată contribuie la identificarea metodelor cadru, aplicabile în diverse domenii, bazate pe principiul „ciclului de viață” al proiectelor. Metodele, după cum s-a anali-

zat anterior în cercetare, stau la baza unei metodologii generice de implementare a MP.

Aceste și alte condiții au fost factorii determinanți ai apariției unei înțelegeri la nivel internațional de a merge pe calea sinergiei și a abordărilor unice în lucrul cu proiectele. Mai multe state precum Germania, Marea Britanie, SUA etc. au adoptat standarde naționale în domeniul MP.

Metodologia cadru de implementare a managementului de proiect

Metodologia ar fi totalitatea principiilor care ghidează practicile din proiect. Metodologie cadru, în contextul acestei cercetări, este examinată ca metodologia ce ar fi relativ universală și aplicabilă la diferite tipuri de proiecte, având o structură generică, care poate fi adaptată, repetată și conferă proiectului maximă sustenabilitate, reduce riscurile, ajustează structura proiectului pentru a evita risipa de resurse și a atinge performanțe maxime. Întreaga cercetare este centrată pe ideea elaborării și testării unei metodologii generice de implementare a MP.

Prin urmare, metodologia stabilește de ce și cum se folosesc anumite metode și/sau instrumente. Sistematizarea metodelor facilitează definitivarea metodologiei. Ideea adaptării setului de instrumente și a principiilor după care acestea se utilizează stă la baza identificării unor metodologii generice. Setul de metode elaborat și testat poate fi replicat la necesitate în diferite proiecte, inclusiv în antreprenoriat, cu ajustările de rigoare.

Valoarea adăugată a acestor judecăți constă în posibilitatea determinării legăturii dintre teorie și practică, grație analizei metodologiei folosite. Valorificarea mai multor opțiuni metodologice și înțelegerea specificului fiecărei orientări deschide un vast câmp pentru cercetare, permițând determinarea similitudinilor și diferențelor în abordarea modelelor și tehnicilor din cadrul unui sistem.

În cadrul MP, o metodologie poate fi, de asemenea, privită ca un proces care documentează o serie de măsuri și proceduri pentru realizarea cu succes a unui proiect. Aceste metodologii au diferit grad de dezvoltare în dependență de domeniile de implementare a proiectelor [11]. De exemplu, la o faza comparativ înaltă se află metodologia manage-

mentului de proiect în construcții, care este susținută de un sistem aparte de documente normative și metodologice. La faza incipientă se află metodologia proiectelor în domeniul cercetării-dezvoltării.

Metodologia de Implementare a Managementului de Proiect (MIMP) ar putea fi definită ca totalitatea principiilor, metodelor, standardelor (bunelor practici), proceselor, structurilor, care susțin implementarea și cuprind mediul intern și extern al proiectului. MIMP include partea de „hard” management și „soft” management asociat implementării, deci planurile, structurile și tehnicile se completează prin nuanțe mult mai subtile, care determină performanțe calitative de proiect și lucrul în echipă.

Această constatare relevă rolul mediului extern și al abilităților manageriale de tip „soft” (suplimentar celor tehnice). Ipoteza propusă se extinde dincolo de accepțiunea îngustată la o succesiune de faze și orice birocrăție procesuală asociată metodelor de implementare. Ambele aceste detalii sunt pe cât de importante, pe atât de neglijate în tratarea științifico-practică a metodologiilor MP în prezent în economia mondială.

Concluzii

Proiectele se realizează în diverse domenii, inclusiv în economie. Un detaliu de coeziune al tuturor proiectele este căutarea de soluții inovative pentru rezolvarea unei probleme sau schimbarea unei situații spre mai bine.

Fiind într-o strânsă corelație cu inovarea și trecând prin procese dinamice, proiectele necesită elaborarea și aplicarea unei metodologii pentru a putea fi realizate. Or, inovarea și dinamismul nu pot fi asociate cu abordări haotice și activități fără planuri și viziuni în mediul antreprenorial. De altfel ca și în afaceri, sunt cazuri când spiritul antreprenorial generează suficientă energie și intuiție pentru a obține beneficii, fără a avea o activitate bine structurată sau cunoștințe specializate în domeniu. În Republica Moldova, mulți dintre cei care se lansează în afaceri se conduc de această miză aplicând tactica „learning by doing” (a învăța din mers). În cazul activității prin proiecte acest scenariu nu este fezabil pe perioadă medie și lungă. Gradul înalt al avansării instrumentelor (diagrame, grafice, tabele), metodelor, șabloanelor, aplicațiilor software și a vocabularului specializat impune implementarea MP prin

prisma metodologiei argumentate teoretic și practic. Această necesitate este și mai resimțită în lucrul cu Asistența Oficială pentru Dezvoltare sau partenerii străini, iar perspectiva integrării europene nu lasă nici un dubiu în răspunsul la întrebarea dacă MP trebuie tratat profesionist, iar proiectele implementate prin recurgere la metodologie specializată.

Referințe bibliografice

1. Гроссу А. Методология внедрения проектов с невозвратным финансированием. В: Сб. Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції „Економіка і управління: проблеми науки та практики”. ISBN 9789669739209. Україна, 2013, стр. 79-81.
2. Carayannis E. G., Kwak Y.H., Anbari F. T. The Story of Managing Projects. Westport: Greenwood Publishing Group, 2005. ISBN 1567205062. p.1-10.
3. Snyder J.R. Modern Project Management: How Did We Get Here - Where Do We Go. Project Management Journal, Vol XVIII, No 1, March 1987, p 28-29.
4. Kerzner H. D. In Search of Excellence in Project Management: Successful Practices in High Performance Organizations. New York: Wiley, 1998. ISBN 0471293113. 12 p.
5. Kerzner H. D. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11 ed. New York: Wiley, 2013. ISBN 9781118022276. p. 2.
6. Young T. C.H.R.2144 - Program Management Improvement and Accountability Act of 2015. 114th Congress (2015-2016), [R-IN-9] (Introduced 04/30/2015), <https://www.congress.gov/bill/114th-congress/house-bill/2144/text> (citat 12.04.2016).
7. Jurnalul Oficial al Uniunii Europene din 21.07.2001, ISSN 19770782, L 197, p.135-142.
8. *Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative din România* <http://www.fonduriadministratie.ro/legislatie-comunitara/> (citat în 1.04.2016).
9. Project Management Institute Today, June 2015 issue, p. 4.
10. Comunitatea Management de Proiect din România <http://www.pmcommunity.ro/2015/01/cati-certificati-pmp-mai-sunt-inregistrati-in-romania/> (citat în 2.04.2016).
11. Grossu A. Abordări privind metodologia de implementare a proiectelor cu finanțare nerambursabilă. Conferința Tehnico - Științifică a Studenților și Doctoranzilor UTM. Chișinău, 2014, p.192-194.