

MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Managementul proiectelor înglobează practic elemente din toate ariile managementului, unul din principalele rezultate aşteptate de la un bun manager fiind, de fapt, buna gestiune a proiectelor, *prin proiect*, în sens larg, înţelegând *un ansamblu de activităţi interdependente ce au ca scop producerea unor modificări într-un mediu dat*.

Fiind un subiect vast şi important, o continuare a managementului schimbării, managementul proiectelor va fi prezentat succint, logic şi raţional sub formă de întrebări, pe care ar trebui să le aibă în vedere orice manager atunci când doreşte realizarea cu succes a unui proiect sau, în sens mai general, rezolvarea managerială a unor probleme apărute în cadrul unei organizaţii.

4.1. ETAPELE GENERALE ALE MANAGEMENTULUI PROIECTELOR

1. Definirea problemei care trebuie rezolvată.
2. Strângerea informaţiilor esenţiale necesare.
3. Definirea obiectivelor pe care dorim să le realizăm.
4. Generarea de soluţii alternative şi căutarea căilor de rezolvare a problemei.
5. Judecarea alternativelor şi selectarea alternativei optime de rezolvare a problemei.
6. Planificarea acţiunilor de implementare a ideilor pentru rezolvarea problemei.
7. Realizarea acţiunii: implementarea soluţiei alese.
8. Evaluarea rezultatelor: în ce măsură am soluţionat problema? Ce urmează?

4.1.1. DEFINIREA PROIECTULUI ŞI COLECTAREA INFORMAŢIEI

Etapa 1/2. Această etapă mai este cunoscută sub denumirea de „*analiză de situaţie*”. Una din cele mai utilizate metode pentru realizarea acestei analize este cea cunoscută sub numele de SWOT („strengths, weaknesses, opportunities, threats”), care examinează punctele tari şi slăbiciunile interne ale organizaţiei, precum şi oportunităţile şi ameninţările existente în mediul extern.

Analiza SWOT este un instrument de lucru, prin care se analizează atât mediul intern al organizaţiei, cât şi mediul extern, în vederea cunoaşterii punctelor slabe şi a celor tari ale organizaţiei şi mediului, în care aceasta funcţionează. Se va face o analiză detaliată a situaţiei şi se va sintetiza cât mai relevant.

Pentru mediul intern se listează în stânga punctele tari şi în dreapta punctele slabe. Pentru mediul extern se listează în stânga oportunităţile şi în dreapta ameninţările din mediu.

Spre exemplu, o organizaţie socio-medicală, precum un leagăn de copii (această instituţie va fi folosită ca exemplu de mai multe ori pe parcursul lucrării datorită

caracterului său interdisciplinar social și sanitar), poate avea o analiză SWOT ca cea din *tabelul 55*.

Tabelul 55

Analiza SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats)

MEDIUL INTERN – Organizația	
<p><u>Puncte tari</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • echipă managerială competentă și motivată; • aderarea personalului la acordarea de îngrijiri globale personalizate. 	<p><u>Puncte slabe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • personal insuficient numeric; • structură inadecvată; • lipsă de asistenți sociali, educatori, puericultori și psihologi.
<p><u>Oportunități</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • lipsa concurenței; • nevoi socio-medicele nesatisfăcute. 	<p><u>Amenințări</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • competiție cu alte sectoare bugetare pentru resurse; • mentalitatea neparticipativă a comunității.
MEDIUL EXTERN	

Astfel, putem avea o imagine sintetică a organizației și mediului, care ne va ajuta la luarea diferitor decizii. Analiza SWOT poate fi folosită și atunci când ne gândim să definim politica serviciilor sociale sau socio-medicele.

În această etapă trebuie să se răspundă la mai multe întrebări:

- Ce nu merge bine? Pot fi identificate deviații de la standardele de performanță utilizate?
- Este această problemă suficient de importantă ca să justifice eforturile necesare rezolvării ei? De ce?
- Ce situații specifice fac ca aceasta să fie o problemă importantă? Când și cum au apărut aceste situații și cine este implicat?
- Există anumite circumstanțe ce ar putea sugera anumite cauze ale problemei?
- Care sunt informațiile esențiale ce trebuie obținute? Cum pot fi obținute și cu ce costuri? Informațiile suplimentare ajută la clarificarea problemelor reale?
- Este grupul de lucru implicat în soluționarea problemei satisfăcut de modul, în care problema a fost definită în lumina informațiilor disponibile?

4.1.2. DEFINIREA OBIECTIVELOR

Etapa 3. Trebuie avute în vedere diferențele dintre scopuri și obiective. Astfel, *scopul* este reprezentat de către rezultatul favorabil așteptat de la un proiect, nefiind necesar a fi cuantificabil sau măsurabil în termeni operaționali. *Obiectivul* este rezultatul dorit al unei activități sau rezultatul final al unui proiect. Este necesar ca obiectivele să fie cuantificate și să se stabilească limite de timp pentru atingerea lor.

- Ce urmează să fie obținut? Care sunt obiectivele acestei activități? (trebuie avute în vedere atât aspectele umane, cât și cele tehnice).
- Sunt aceste obiective realiste? Merită ele eforturile implicate de atingerea lor? Trebuie să încercăm rezolvarea întregii probleme sau doar a unei părți a ei? Există o secvențialitate în timp a obiectivelor?

- Care sunt criteriile de apreciere a rezultatului efortului depus?
- Cum vor fi adunate informațiile necesare judecării succesului acțiunii?
- Obiectivele stabilite au acordul deplin al celor, care lucrează pentru atingerea lor?

4.1.3. GENERAREA DE SOLUȚII ALTERNATIVE

Etapa 4. *La câte căi diferite vă puteți gândi pentru rezolvarea problemei?* (utilizarea de metode calitative de grup, precum „brainstorming”, „focus-group”, „Delphi”).

Ca exemplu, vom prezenta succint două dintre aceste metode.

Tehnica „Delphi” este bazată pe consens. În esență, se bazează pe obținerea consensului într-un grup de reprezentanți ai planificatorilor, furnizorilor, consumatorilor și politicienilor. Membrii grupului interacționează printr-un intermediar. Acest aspect permite participanților să-și prezinte opinia fără să fie influențați de prezența unor persoane cu un status sau prestigiu ridicat (cum s-ar putea întâmpla într-un contact direct); membrii grupului nu cunosc identitatea celorlalți membri în timpul procesului. Ei trebuie să aibă pregătiri eterogene, astfel încât subiectul abordat să aibă parte de o analiză cât mai comprehensibilă; se consideră că metoda „Delphi” este o abordare utilă mai ales în situațiile, în care complexitatea subiectului abordat este crescută și resursele disponibile sunt reduse.

Focus-grupurile sunt o abordare asemănătoare celei anterioare, diferența majoră fiind faptul că membrii grupului au contact direct, și nu prin intermediari; de obicei, problema analizată este mai focalizată, de amploare mai redusă.

Există manuale și ghiduri detaliate pentru o gamă largă de asemenea metode ce se pot utiliza cu succes în managementul serviciilor socio-medicale.

4.1.4. JUDECAREA ALTERNATIVELOR

Etapa 5. În această etapă se studiază practic validitatea relației, care există între obiectivele intervenției preconizate și mijloacele mobilizate, pe de o parte, dacă „teoria”, pe care se bazează intervenția este adecvată și, pe de altă parte, dacă resursele sunt adecvate cantitativ și calitativ. Pentru aceasta, se poate utiliza o abordare, precum cea de mai jos.

- Care din aceste idei merită dusă mai departe? Poate vreuna din ele să fie rapid eliminată?
- După ce criterii poate fi apreciată o soluție ca eficientă?
- Care sunt opțiunile, care îndeplinesc cel mai bine aceste criterii?
- Care sunt implicațiile soluțiilor noastre (în timp, bani și impact organizațional)? Există o soluție, care să întrunească acceptarea generală?
- Care este beneficiul potențial al soluției alese (cât ar ajuta la rezolvarea problemei în discuție dacă ar fi implementată)?
- Cât este de realizabilă, aplicabilă alternativa?

4.1.5. PLANIFICAREA ACȚIUNILOR

Etapa 6. Planificarea are de multe ori înțelesuri diferite pentru cei care utilizează acest termen. În general, prin planificare se înțelege „realizarea unor obiec-

tive prestabilite cu ajutorul unor acțiuni întreprinse într-o secvență ordonată și prestabilită”. În domeniul social și sanitar sunt descrise diferite tipuri de procese de planificare: planificare pentru rezolvarea problemelor, pentru alocarea resurselor, pentru standardizarea procedurilor de lucru etc. De obicei, toate aceste forme implică trei dimensiuni: *planificare strategică, tactică și operațională*.

Planificarea strategică urmărește fixarea scopurilor pe termen mediu sau lung și stabilirea priorităților programelor de acțiune în funcție de problemele identificate.

Planificarea tactică se ocupă de fixarea obiectivelor specifice, în general pe termen scurt, precum și determinarea modalităților de atingere a acestora.

Planificarea operațională stabilește obiectivele operaționale, determinând totodată activitățile și resursele necesare. O variantă restrânsă a programului este proiectul; el cuprinde mai puține obiective și are o durată mai scurtă. De exemplu, un program de protecție materno-infantilă poate avea un proiect de îngrijiri prenatale, altul de reducere a mortalității perinatale, altul de planificare familială sau de prevenire a instituționalizării copilului.

Altfel spus, sunt clar definite **elementele minime ale unui plan**: scopul, obiectivele, activitățile, orarul, indicii de performanță, elementele de protecție a planului.

În această etapă pot fi utilizate tehnici de planificare ce vor fi succint prezentate în cadrul capitolului dat.

- A fost alocat suficient timp informării și consultării membrilor organizației?
- Care sunt forțele pozitive ce ar putea ajuta schimbările? Cum ar putea fi ele sprijinite?
- Care sunt forțele negative ce ar putea stânjeni schimbarea? Cum ar putea fi ele modificate?

Listarea forțelor pozitive și negative, cu valori atribuite fiecăreia, realizează așa-numita analiză a câmpului de forțe.

- Poate fi obținut sprijinul persoanelor importante pentru procesul de schimbare?

Acestea ar putea include:

- persoane care știu, adică au cunoștințele necesare;
- persoane care pot, adică au puterea necesară;
- persoane care vor, adică au implicarea necesară.
- Ar fi oare mai indicat să se utilizeze inițial un experiment limitat? (ar fi dificil pentru oponenti să nege utilitatea unui asemenea experiment, acesta putând să arate dacă planul este bun sau necesită modificări).
- Ar fi oare util să includeți în plan o perioadă de „consolidare”, care să permită ca schimbările să fie mai ușor absorbite în organizație? Acest mod de abordare ar putea spori încrederea personalului în modificările dorite.

Diagrama PERT (project evaluation review technique) și metoda drumului critic sunt instrumente de planificare operațională folosite mai ales în gestiunea proiectelor.

Un alt instrument folosit în managementul proiectelor este *graficul GANTT* – denumit astfel după numele autorului – care este un instrument de planificare a timpului în cadrul proiectului. Cu ajutorul acestuia se pot reprezenta grafic activi-

tățile unui proiect, cu evidențierea întinderii în timp a fiecăreia. Se pot evidenția astfel activități simultane sau succesive.

Graficul GANTT ne ușurează urmărirea progresiei în timp a activităților. Un exemplu de grafic este reprezentat în continuare, pentru un plan de introducere a unui proiect de socializare a copiilor din leagăn și de reintegrare în familie (tabelul 56).

Tabelul 56

Graficul GANTT		Săptămâni					
		1	2	3	4	5	6
Nr.	Activitatea						
1	Elaborare program de socializare						
2	Angajare asistenți sociali, educatori-puericultori						
3	Instruire personal						
4	Identificare voluntari						
5	Seleționare voluntari						
6	Instruire voluntari						
7	Revizuirea anchetelor sociale						
8	Recondiționare clădire						
9	Cumpărare materiale						
10	Contactarea familiilor naturale. Identificarea familiilor de plasament, adopție națională						

Metoda drumului critic (MDC) – este utilizată pentru activități repetitive, adică activități, pentru care se cunosc în principiu secvențele și duratele respective, fără o prea mare marjă de eroare. Diagrama PERT se folosește la prima planificare a unei activități.

Ambele servesc la:

- vizualizarea planificării activităților, timpului, costurilor și resurselor (care pot fi estimate pentru fiecare activitate);
- asigurarea controlului desfășurării procesului de muncă și al cheltuielilor angajate.

Diagrama PERT se bazează pe două elemente grafice simple: *cercul*, care prezintă un eveniment (debut sau final de activitate) și în care se notează numărul evenimentului și data de sfârșit și de început (cel mai devreme și cel mai târziu), și *săgeata*, care reprezintă o activitate și se notează cu litere: a, b, c etc.

Pentru acest tip de diagramă trebuie să existe:

- o listă a tuturor activităților în ordinea succesiunii (fiecare activitate trebuie să fie legată de cea imediat precedentă);
- durata previzibilă a fiecărei activități (optimistă, pesimistă și probabilă);
- debutul cel mai devreme și cel mai târziu al fiecărei activități;
- sfârșitul cel mai devreme și cel mai târziu al fiecărei activități.

Aceste elemente servesc la construirea rețelei ansamblului activităților, cu datele de debut și de sfârșit, și cu durata, ceea ce permite determinarea drumului critic, care este pe diagramă *drumul cel mai lung*.

Pentru a crește rentabilitatea ansamblului, se încearcă scurtarea drumului critic până la obținerea unui drum optim, care minimizează timpul și costurile, menținând rezultatele (rezultate echivalente).

Există tehnici de calcul speciale.

Limite ale instrumentelor de planificare. Atenție la limitele metodei!

- Dau senzația de raționalitate absolută și infailibilitate a instrumentelor, dar realitatea nu este atât de previzibilă!
- Instrumentele nu sunt totdeauna atât de adecvate realității în orice moment, nu există gestiunea de tip „apeși pe buton și se derulează programul”.
- Adaptare la realitate, nu impunerea fiecărei porțiuni din plan la centimă sau la milimetru, esențial este ca managerul să poată să se adapteze constant la exigențele variabile și evolutive ale diferitelor situații.
- Lumea este în dinamică: apare schimbarea, progresul; trebuie să poți reacționa la timp la modificările din mediu.
- Nu înăbușiți *Creativitatea și Inițiativa* de dragul unui instrument!
- Nu creați și nu reîntăriți un spirit birocratic!
- Se vor prevedea controale doar în punctele nevralgice pentru a controla fluxul și calitatea.
- Supravegherea cu suspiciune duce la neîncredere și reacții ostile.

Slăbiciuni:

- Ipoteza pe care se bazează: cea a independenței operațiilor sau cea a activităților (altfel decât în termeni de secvență temporală);
- Considerarea unei relații liniare simple între constrângeri;
- Relația de succesiune ignoră circumstanțele viitoare încă necunoscute;
- Simplifică realitatea;
- Sunt instrumente de care trebuie să ne folosim și nu să ne lăsăm subjugăți;
- Teoria nu se potrivește întotdeauna cu practica. Acei care aplică planul operațional (executanții) pot avea percepții diferite, de cei care concep planul.

4.1.6. REALIZAREA ACȚIUNILOR

Etapa 7. Contrar percepției comune, din multe puncte de vedere, realizarea acțiunii este cel mai puțin dificil moment din toată secvența prezentată, cu condiția ca toate etapele anterioare să fi fost realizate în mod judicios.

Un loc aparte îl ocupă **managementul timpului** de lucru, care poate fi privit atât ca o componentă a planificării, cât și ca un element de bază al implementării, motiv pentru care vom aborda succint acest subiect, cu mențiunea evidentă că afirmațiile de aici sunt aplicabile și etapei de planificare.

Timpul reprezintă o resursă ce poate fi utilizată, dar nu și prelungită.

Organizarea timpului de lucru este foarte importantă pentru manager. S-a constatat și mai sus că cu cât este mai sus în ierarhie, cu atât mai mare este partea timpului managerului controlată de alții, și anume, de superiori, de egali, de subordonați sau de clienți.

Folosirea eficientă a timpului presupune, în primul rând, clarificarea scopului muncii și stabilirea priorităților. Odată acestea fiind stabilite, se poate trece la identificarea activităților, care înlesnesc atingerea scopurilor prioritare, asigurarea resurselor necesare activității (atât cele materiale, cât și cele de personal), planificarea activităților în secvență logică cu specificarea timpului alocat și autodisciplinarea pentru a respecta planul întocmit până la atingerea scopului propus sau până când devine clar faptul că planul trebuie schimbat.

4.1.7. EVALUAREA REZULTATELOR

Etapa 8. Scopul ultim al evaluării este de a sprijini procesul de luare a deciziei, în prezent și în viitor, fiind esențială în stabilirea politicii organizaționale. Evaluarea judecă intervențiile și compară **rezultatele** obținute cu cele planificate, ținând cont de **resursele** utilizate de organizație în **procesul** de producere a rezultatelor respective.

- Ce s-a intenționat să se realizeze?
- Ce s-a realizat de fapt?
- Care este valoarea realizării?
- Ce ar trebui să urmeze?
- Ce putem învăța din această experiență?

Față de această schemă, care poate fi utilizată în circumstanțe variate, trebuie ținut cont de specificitatea proiectelor și a problemelor din domeniul social. Astfel, proiectele din acest sector au ca scop specific ajutorarea unei populații-țintă prin furnizarea celor mai adecvate servicii de susținere a grupurilor în dificultate. Pentru a atinge acest obiectiv și a influența favorabil starea de lucruri, trebuie definită cât mai clar natura problemei căreia ne adresăm prin intervenția noastră, ca și situația, pe care dorim să o modificăm, precum și starea, la care dorim să ajungem.

Pentru aceasta, trebuie să ținem cont de complexitatea domeniului social și medico-social și fie înțelegi determinanții demografici, economici, biologici, comportamentali sau de mediu, interacțiunea lor și identificarea cât mai exactă a celor, care condiționează reușita demersului nostru. O identificare greșită a nevoilor sociale sau medicale va duce implicit la greșita identificare a serviciilor necesare, cu irosirea unor resurse, în majoritatea cazurilor limitate, fără a rezolva problema abordată.

Ca atare, un punct esențial pentru reușita proiectului este corecta identificare a *nevoilor*, pentru aceasta fiind indicată expertiza mai multor categorii de personal:

- definirea nevoilor de către profesioniștii din domeniu (*nevoi normative*);
- identificarea nevoilor de către populația interesată (*nevoi resimțite*);
- definirea nevoilor prin comparație cu o situație cvazisimilară explorată anterior (*nevoi comparative*).

În sfârșit, trebuie amintită importanța înțelegerii relației *nevoi obiective* în acest domeniu: nevoile sociale sunt cele ce determină în principiu proiectele sociale, iar nevoile în ceea ce privește serviciile sociale vor fi determinate de către managerii proiectelor, ținând cont și de alte aspecte, nu doar de necesitățile socio-medicele, precum cel reprezentat de resursele disponibile și cunoștințele specifice în domeniu.