

Software pentru benchmarking în domeniul managementului proiectelor

Prof.dr. Constanta BODEA, ec. Victor Serban CONSTANTIN,
Project Management Romania, A.S.E. Bucuresti

Benchmarking-ul reprezinta procesul de identificare, înțelegere si adaptare a practicilor remarcabile din interiorul unei organizatii sau din alte organizatii, în vederea îmbunatatirii performantelor. Programele de benchmarking fac parte adesea din cadrul iniciativelor managementului calitatii totale. Managementul proiectelor poate fi interpretat ca un proces format din subprocese, precum initierea proiectului, controlul proiectului, solutionarea crizelor proiectului, transferul fazelor proiectului, încheierea proiectului, procese ce pot fi descrise si evaluate în ceea ce priveste calitatea. Exista astfel posibilitatea organizarii unor sesiuni de benchmarking care sa vizeze procesele de management al proiectelor.

Sistemul software realizat pentru benchmarking în domeniul managementului proiectelor, sistem denumit JBenchmark, prezinta o arhitectura client-server. Aplicatia este scrisa în limbajul de programare Java si este alcatuita din doua module principale: unul pentru colectarea datelor si unul pentru prezentarea informatiilor culese. Colectarea datelor se face prin parcurgerea unui chestionar alcatuit din mai multe parti, fiecare parte la rândul ei continând o serie de sectiuni, iar fiecare sectiune un numar de întrebări la care partenerii de benchmarking trebuie sa raspunda. Prezentarea rezultatelor se realizeaza în forma tabelara si grafica.

Cuvinte cheie: benchmarking, managementul calitatii totale, managementul proiectelor, software pentru benchmarking.

Benchmarking-ul – o tehnica de îmbunatatire a performantelor

Benchmarking-ul reprezinta procesul de identificare, înțelegere si adaptare a practicilor remarcabile din interiorul organizatiei sau din alte organizatii, în vederea îmbunatatirii performantelor. Acest lucru presupune un proces de comparare a practicilor si procedurilor cu acelea considerate cele mai bune, pentru a identifica modurile în care o organizatie poate face progrese. Astfel, se pot stabili noi standarde si obiective, care conduc la o satisfacere mai buna a cerintelor beneficiarilor, o calitate superioara a produselor si serviciilor, scaderea costurilor etc.

Benchmarking-ul ajuta organizatiile sa se concentreze asupra mediului extern si sa îmbunatateasca eficienta proceselor. Numarul mare de modificari ale mediului extern si frecventa acestora face ca nici o organizatie sa nu le poata tine pasul. Concurenta crescândă existenta în orice domeniu erodeaza constant eventualul

avantaj detinut de o organizatie la un moment dat, în timp ce pragul de intrare pe piata descreste. Benchmarking-ul promoveaza un climat favorabil schimbarilor, permitând angajatilor sa-si înțeleaga performantele – cum sunt realizate si cum se compara cu ceilalti – cu scopul de a deveni constienti de ceea ce ar putea realiza.

Benchmarking-ul nu înseamna clonarea succesului altor companii întrucât ceea ce reprezinta cea mai buna practica într-o organizatie nu poate fi transferat imediat în alta, fara o înțelegere amanuntita a cunostintelor care au condus la crearea standardelor acelei practici si a impactului pe care îl va avea acel proces asupra culturii organizatiei, respectiv reactiile clientilor si ale angajatilor. Benchmarking-ul merge mai departe decât simpla comparatie cu competitorii. El furnizeaza date semnificative asupra potentialelor domenii care pot fi îmbunatatite si cum se poate ajunge la aceasta.

Programele de benchmarking fac parte adesea dintre initiativele managementului calitatii totale. Acesta reprezinta un angajament pe termen lung de a satisface cerintele clientilor în orice aspect. Este o teorie care a fost adoptata de multe organizatii care doresc sa sporeasca satisfactia clientilor si, prin urmare, sa-si mareasca cota de piata detinuta. Companiile care adopta managementul calitatii totale se angajeaza la o îmbunatatire continua. Adesea este formata o echipa care identifica zonele care pot fi îmbunatatite, genereaza si apoi implementeaza solutiile. Daca managementul calitatii totale ofera o abordare bottom-up a performantelor, de la nivelul individului si pâna la cel al firmei, benchmarking-ul ofera o abordare top-down, în sensul ca stabileste obiectivele companiei folosind practicile celor mai buni. O companie de succes trebuie sa abordeze ambele metode, pentru a putea aspira la titlul de "best in class".

Exista patru categorii de benchmarking care pot fi întreprinse de o organizatie: intern, competitiv, non-competitiv si cea mai buna practica.

Benchmarking intern. Este cel mai usor de efectuat, deoarece implica masurarea si compararea datelor unor practici similare din diferite puncte ale unei organizatii, spre exemplu între diferite filiale. Benchmarking-ul intern creeaza un mediu de comunicare bidirectionala în interiorul organizatiei si conduce la depasirea oricarei probleme de confidentialitate si încredere.

Benchmarking competitiv. Se poate executa cu concurentii directi. Adesea acesta este mai facil pentru ramurile industriale mai dezvoltate decât pentru cele mai mici. De asemenea, uneori este dificil de a colecta informatii despre concurenta, desi studiile si rapoartele independente ofera informatii intuitive.

Benchmarking non-competitiv. Este posibila efectuarea unui benchmarking pentru un proces prin masurarea si compararea:

- cu un proces înrudit dintr-o organizatie ce nu face parte din concurenta;

- cu un proces înrudit dintr-o alta ramura industrială;
- cu un proces oarecare dintr-o alta ramura industrială.

Cea mai buna practica. Aceasta abordare a benchmarking-ului implica un proces de învățare din cea mai buna practica sau de la organizatii de talie mondiala – liderii procesului care este supus benchmarking-ului.

Pentru companiile care au adoptat un benchmarking eficient, acesta a devenit o activitate zilnica, parte integranta a managementului. Fiecare manager are responsabilitatea de a cauta continuu sa îmbunatateasca operatiile pe care le controleaza. Ceea ce frecvent îi împiedica de la a îndeplini acest lucru este lipsa cunostintelor.

Benchmarking-ul implica o abordare sistematica, deoarece cuprinde o serie de activitati care permit managerilor sa identifice unde sunt dorite îmbunatatiri ale performantelor si cum pot fi realizate acestea. El mai include stabilirea detaliilor care fac diferenta în viziunea clientilor între un producator obisnuit si unul excelent, identificarea a ceea ce este cel mai bine si stabilirea standardelor pentru a adopta si depasi cea mai buna practica. Totusi, o performanta sporita nu va fi obtinuta decât daca organizatia este pregatita si angajata sa faca modificari, si daca obiectivele procesului de benchmarking sunt clare si compatibile cu scopurile organizatiei.

Pregatirea procesului de benchmarking necesita cinci etape:

- Stabilirea unui responsabil
- Armonizarea obiectivelor programului cu timpul rezervat
- Stabilirea echipei
- Alocarea resurselor
- Pregatirea echipei proiectului

Benchmarking-ul este un proces repetitiv care necesita o abordare sistematica si care implica cei sase etape prezentate în figura 1.

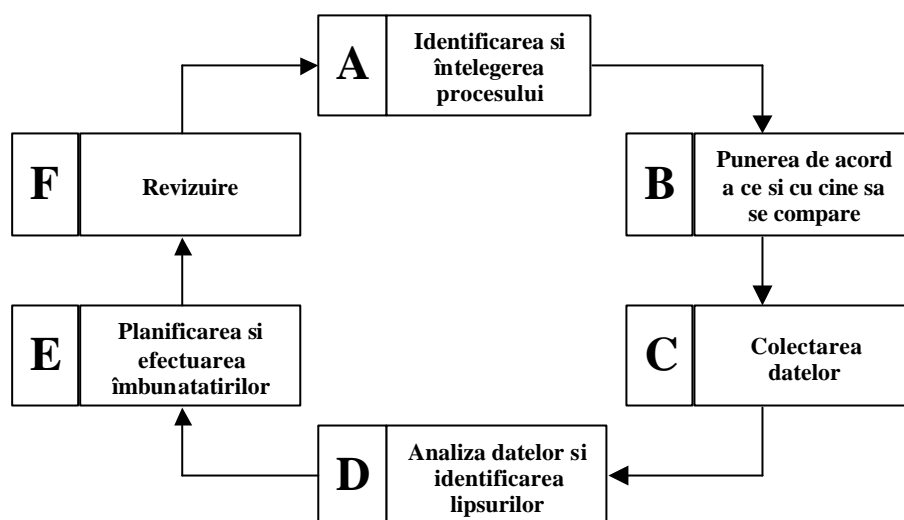


Fig. 1. Modelul procesului de benchmarking

A. Identificarea si intelegerea procesului. Aceasta etapa implica achizitionarea unor cunostinte despre procesele organizatiei cu scopul de a intelege deplin activitatea acesteia si factorii cheie care-i determina succesul. Identificarea si intelegerea procesului este critic pentru rezultatul proiectului de benchmarking, deoarece, daca nu se efectueaza cu atentie analiza procesului, echipa nu va putea selecta partenerii potriviti, si nici nu va putea colecta date corecte.

B. Punerea de acord a ce si cu cine sa se faca comparatia. Este posibil ca echipa sa aiba deja formata imaginea partenerilor potentiali pentru benchmarking. Totusi, intuitia trebuie sa fie completata cu cunostinte detaliate. La acest pas este important sa fie identificate cu claritate, în urma unei analize, ce se va compara si care vor fi partenerii.

C. Colectarea datelor. Exista o multitudine de metode pentru a colecta datele de la partenerii de benchmarking, de la schimbul direct de informatii, pâna la cercetari amanuntite. Indiferent de modul în care se colecteaza informatia, calitatea acesteia va reflecta oportunitatea întrebărilor.

D. Analiza datelor si identificarea deficientelor. Odata ce datele au fost analizate, atât cantitativ, cât si calitativ, este posibil sa se faca stabilirea celei mai bune practici si sa se faca identificarea golurilor dintre

performantele organizatiei si cele ale partenerilor de benchmarking care furnizeaza cele mai înalte standarde. În acest mod, diferentele pot fi identificate si un plan de actiune poate fi elaborat.

E. Planificarea si efectuarea îmbunătătirilor. Pasul de planificare a actiunilor implica emiterea ideilor de îmbunătățire si a celor de implementare a îmbunătățirilor. Comunicarea rezultatelor exercitiului de benchmarking altor departamente ale organizatiei, astfel încât acestea sa fie informate despre nevoia de schimbare, este de asemenea critica. Echipa trebuie sa defineasca precis schimbarile necesare a avea loc, pentru a atinge si chiar depasi standardele stabilite ca parte a programului. De asemenea, echipa va fi responsabilă pentru prezentarea îmbunătățirilor în organizatie si pentru asigurarea unei implementari usoare.

F. Revizuirea. Procesul de benchmarking este iterativ. La fiecare nivel de studiu, progresul trebuie revazut si urmatorul pas ajustat conform rezultatelor. Spre exemplu, dupa completarea pasului 3, colectarea datelor, se poate constata ca este necesara informatie aditionala despre partenerii de benchmarking, ca alte criterii trebuie evaluate sau ca trebuie gasiti mai multi parteneri. În plus, dupa planificarea si efectuarea îmbunătățirilor, progresul trebuie monitorizat continuu.

Benchmarking în managementul proiectelor

Managementul proiectelor poate fi interpretat ca un proces format din subprocese, precum inițierea proiectului, controlul proiectului, solutionarea crizelor proiectului, transferul fazelor proiectului, încheierea proiectului. Aceste procese pot fi descrise și evaluate în ceea ce privește calitatea. În cele ce urmează vor fi definite trei procese: procesul de inițiere a proiectului, procesul de control al proiectului și procesul de încheiere a proiectului.

Procesul de inițiere a proiectului: demarează cu repartizarea sarcinilor interne ale proiectului și se încheie cu distribuția documentației de inițiere a proiectului. Sunt vizate următoarele obiective:

- Instituirea proiectului ca un sistem social.
- Constituirea unei viziuni comune, de ansamblu a proiectului.
- Transferul cunostintelor din faza premergătoare proiectului.
- Alcatuirea unor planuri adecvate pentru proiect.
- Proiectarea unei organizări corespunzătoare a proiectului.
- Alcatuirea echipei care va executa proiectul.
- Dezvoltarea culturii proiectului.
- Punerea de acord a obiectivelor proiectului.
- Întocmirea documentației proiectului.
- Planificarea și efectuarea primelor activități de marketing pentru proiect.
- Îndeplinirea eficientă a procesului de începere a proiectului.

Conceperea procesului de inițiere a proiectului determină rezultatele ulterioare. Această activitate are un impact major asupra rezultatelor proiectului și, în consecință, asupra avantajelor urmărite prin îndeplinirea proiectului. Proiectarea procesului de inițiere a proiectului depinde de complexitatea proiectului și nu de tipul proiectului sau de domeniul în care activează respectiva companie orientată pe conducerea de proiecte.

Procesul de control al proiectului: începe prin repartizarea formală sarcinilor de control al proiectului și se încheie prin centralizarea rapoartelor despre starea proiectului. Sunt vizate următoarele obiective:

- Stabilirea stării proiectului.
- Construirea unei viziuni de ansamblu a proiectului.
- Continuarea dezvoltării organizării și culturii proiectului.
- Adaptarea obiectivelor proiectului.
- Întocmirea rapoartelor de stare.
- Identificarea unor relații noi în ceea ce privește contextul proiectului.
- Îndeplinirea activităților de marketing ale proiectului.
- Proiectarea și îndeplinirea eficientă a procesului de control al proiectului.

Prin procesul de control al proiectului sunt îndeplinite următoarele activități: planificarea, pregătirea, executarea și încheierea controlului proiectului. Ca și în cazul procesului de începere a proiectului, proiectarea procesului de control al proiectului determină rezultatele ulterioare.

Procesul de încheiere a proiectului: începe prin repartizarea formală a sarcinilor privitoare la închiderea proiectului și se termină prin închiderea contului de cheltuieli al proiectului. Sunt vizate următoarele obiective:

- Planificarea și finalizarea ultimelor activități ale proiectului.
- Desființarea echipelor.
- Plata primelor acordate proiectului.
- Întocmirea documentației.
- Punerea de acord asupra etapei ce urmează închiderii proiectului și asupra eventualelor evaluări a investiției.
- Proiectarea și îndeplinirea eficientă a procesului de închidere a proiectului.

Prin procesul de încheiere a proiectului sunt îndeplinite următoarele activități: planificarea, pregătirea, executarea și finalizarea închiderii proiectului.

Pentru a putea face comparabil managementul diferitelor tipuri de proiecte, cum ar fi proiectele ingineresti, cele de IT, cele de marketing etc. s-a introdus noțiunea de

complexitate a proiectului. Criteriile pentru construirea notiunii de complexitate sunt: relevanta strategica, interdependenta si multitudinea activitatilor, dimensiunea (cost, durata), relatiile cu mediul si riscul de acceptare.

Într-un proces de benchmarking, partenerii utilizeaza doua categorii de complexitate si anume complexitate medie si mare. Modul cum un proiect este perceput într-o companie, ca fiind de complexitate medie sau mare, influenteaza modul în care este facut managementul acestuia, spre exemplu folosirea instrumentelor pentru managementul proiectelor, alegerea managerului proiectului, a formelor de comunicare. Pentru a clarifica modul de perceptie a complexitatii unui proiect a fost dezvoltat un model de referinta, numit “cea mai buna teorie” (Best Theory). Aceasta este construit atât prin împrumutul unor concepte din literatura de specialitate, cât si prin consultarea unor experti în managementul proiectelor. Rezultatul este un model care poate fi comparat cu orice tip de proiect de complexitate medie sau mare într-un proces de benchmarking.

JBenchmarker - sistem software pentru benchmarking în domeniul managementului proiectelor

Principalele etape de realizare ale unui sistem pentru benchmarking sunt:

- Proiectarea subsistemului de colectare si stocare a datelor
- Proiectarea subsistemului de analiza a datelor
- Proiectarea subsistemului de elaborare a planului de actiune, de implementare si control a actiunilor
- Implementarea sistemului
- Utilizarea sistemului pentru benchmarking-ul proceselor de management al proiectelor selectate de catre participanti.

Sistemul software realizat, denumit Jbenchmarker, reprezinta o aplicatie cu o

arhitectura client-server. Cererile clientilor sunt transmise serverului prin retea, care le executa si transmite înapoi rezultatele la client, care, la rândul sau, le interpreteaza si le prezinta utilizatorului. Figura 2 prezinta arhitectura aplicatiei. Aplicatia este scrisa în limbajul de programare Java si este alcatuita din doua module principale: unul pentru colectarea datelor si unul pentru prezentarea informatiilor culese.

Colectarea datelor se face prin parcurgerea unui chestionar alcatuit din mai multe parti, fiecare parte la rândul ei continând o serie de sectiuni, iar fiecare sectiune un numar de întrebări la care partenerii de benchmarking trebuie sa raspunda.

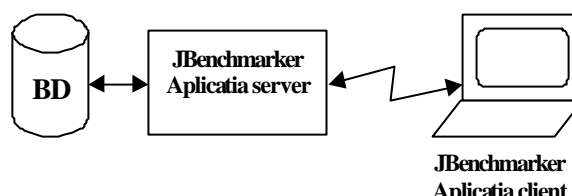


Fig. 2. Arhitectura aplicatiei JBenchmarker

Una dintre facilitatile aplicatiei este aceea ca este conceputa pentru a fi imuna la firewall. Orice companie care se afla în spatele unui firewall si care are acces la Internet poate utiliza aceasta aplicatie, deoarece JBenchmarker foloseste pentru comunicare protocolul HTTP pe portul 80, care este protocolul standard pentru transferul de hypertext între doua computere prin World Wide Web, iar portul 80 este portul predefinit pentru protocolul HTTP. Prin urmare, orice computer care are acces la Internet poate utiliza aceasta aplicatie.

Bibliografie

1. Sarah Cook, “Practical Benchmarking”, Kogan Page, 1995
2. Heinz Wehrich, Harold Koontz, “Management: A Global Perspective”, McGraw-Hill, 1993