

Certificarea managerilor de proiecte si programe

Prof.dr. Constanta BODEA
Catedra de Informatica Economica, A.S.E. Bucuresti

Prin certificare se garanteaza faptul ca o persoana este competenta sa realizeze anumite activitati si sa îndeplineasca anumite functii. Competenta profesionala este descrisa în cadrul unor standarde de competenta profesionala sau alte documente normative utilizate ca baza a certificarii. Pâna în prezent, în România nu a fost adoptat nici un standard de competenta profesionala în managementul proiectelor si programelor, neexistând nici un organism de certificare a personalului din acest domeniu.

Prezentul articol prezinta posibilitatile de aplicare în România a unui sistem de certificare de tip IPMA.

Cuvinte cheie: managementul proiectelor si programelor, certificare personal, EN 45013, IPMA, PMI, PMP.

1 Introducere

Certificarea personalului angajat în managementul proiectelor si programelor ofera garantia ca o persoana care poseda un titlu este competenta sa realizeze anumite activitati si sa îndeplineasca anumite functii (roluri) în proiecte si programe, având cunostintele, experienta si aptitudinile personale corespunzatoare. Competenta persoanei este descrisa în cadrul unor standarde de competenta profesionala sau alte documente normative utilizate ca baza a certificarii.

În România nu a fost adoptat pâna în prezent nici un standard de competenta profesionala în managementul proiectelor si programelor, neexistând nici un organism de certificare a personalului din acest domeniu.

Interesul pentru certificarea personalului în managementul proiectelor si programelor este în crestere în România. Acest interes este manifestat atât de catre persoanele fizice, cât si de organizatiile economice si asociatiile profesionale din domeniu.

Se estimeaza ca, în prezent, necesarul de specialisti în managementul proiectelor si programelor în Romania este de mai multe sute de mii de persoane. Numeroase domenii de activitate, precum: cercetarea-dezvoltarea, informatica, constructiile civile etc. au

fost si se orienteaza din ce în ce mai mult pe proiecte.

Obtinerea finantarii la nivel national si international se realizeaza prin proiecte si programe, ceea ce stimuleaza si mai mult aceasta orientare pe proiecte a diferitelor domenii. Se poate lua, drept exemplu, învățământul. Finantarea prin împrumuturile de la Banca Mondiala a determinat organizarea majoritatii initiativelor si actiunilor de modernizare institutionala din învățământ sub forma de proiecte si programe.

Oportunitatea de a lucra în proiecte stimuleaza persoanele fizice sa se pregateasca si sa se certifice în managementul proiectelor si programelor.

Pregatirea specialistilor în managementul proiectelor si programelor se realizeaza în România, prin cursuri de instruire oferite de universitati (cursuri de masterat, cursuri postuniversitare de specializare si de perfectionare profesionala, discipline de specialitate în cadrul profilului economic, tehnic si de constructii, module în cadrul diferitelor discipline de specialitate etc), firme de instruire sau de consultanta. Marea diversitate a ofertantilor de servicii de instruire, precum si existenta mai multor abordari în instruire face ca diferentele în pregatirea specialistilor sa fie relativ semnificative, fapt ce creaza di-

ficulitati angajatorilor. Definirea si aplicarea unor standarde de competenta profesionala, precum si crearea unui sistem de certificare a personalului care sa se bazeze pe aceste standarde vin atât în sprijinul ofertantilor de programe de instruire, prin fixarea unei baze unitare de pregatire, cât si în sprijinul organizatiilor care recruteaza si utilizeaza specialisti în managementul proiectelor si programelor.

Obiectivul de integrare în Uniunea Europeana reclama alinierea României la eforturile pentru asigurarea liberei circulatii a fortei de munca în spatiul european. Un sistem de certificare care sa se bucure de o recunoastere internationala contribuie la realizarea acestui deziderat.

Pe plan international, certificarea în managementul proiectelor si programelor prezinta un mare interes, întrucât globalizarea a cuprins si managementul proiectelor. Proiectele si programele multinationale si multiculturale dobândesc o importanta tot mai mare. În cadrul acestor proiecte si programe calificarile recunoscute international sunt obligatorii, deoarece permit specialistilor în managementul proiectelor din diferite tari/regiuni sa se înțeleaga unii pe altii, dispunând de o înțelegere comuna a domeniului.

2. Sisteme internationale de certificare în managementul proiectelor si programelor

Certificarea internationala a personalului în managementul proiectelor si programelor reprezinta una dintre preocuparile majore ale asociatiilor internationale de managementul proiectelor, care promoveaza în plan international aceasta profesie.

Asociatia PMI (*Project Management Institute*) promoveaza un sistem international de certificare denumit *Project Management Professional (PMP)*. PMP reprezinta un sistem de certificare cu un singur nivel, care se

bazeaza exclusiv pe evaluarea cunostintelor de specialitate.

În 1985, asociatia PMI a elaborat un *Body of Knowledge (BOK)*. Acest document, care în versiunile ulterioare a fost denumit *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, reprezinta standardul de competenta profesionala ce sta la baza testelor de cunostinte pentru certificarea PMP.

Din 1994 s-a înregistrat o dublare a managerilor de proiect certificati în sistemul PMP, existând în prezent peste 8000 persoane certificate PMP, în marea lor majoritate din Statele Unite si Japonia.

Asociatia Internationala de Managementul Proiectelor – IPMA (*International Project Management Association*) a fost fondata în 1965 si reprezinta o retea internationala constituita din 29 asociatii nationale de managementul proiectelor din Europa, Africa si Asia, mai precis: Austria, China, Cehia, Croatia, Danemarca, Egipt, Finlanda, Franta, Germania, Grecia, Ungaria, Islanda, India, Irlanda, Italia, Lituania, Olanda, Norvegia, Portugalia, Rusia, Slovacia, Slovenia, Africa de Sud, Spania, Suedia, Elvetia, Ucraina, Anglia, Iugoslavia. În afara acestor asociatii, IPMA are membri persoane fizice si companii din Brazilia, Canada, Chile, Croatia, Cipru, Ghana, Hong Kong, Iran, Israel, Arabia Saudita, Malaiesia, Malta, Mexic, Noua Zeelanda, Pakistan, Polonia, Singapore, Slovacia, Turcia, Emiratele Arabe, Indiile de Vest. IPMA are în momentul actual peste 12.000 membri.

Scopul IPMA este de a promova managementul proiectelor pe plan international, prin educatie, cercetare, promovarea de standarde, instruire si certificare.

IPMA promoveaza un sistem international de certificare, structurat pe patru niveluri de competenta si calificare, care constituie totodata si nivelurile de certificare.

Cele patru niveluri de certificare din sistemul international de certificare IPMA sunt :

A. Director certificat de proiect (Certified Project Director). Trebuie sa detina cel putin 5 ani de experienta în managementul programelor sau portofoliilor de proiecte, din care 3 ani cu responsabilitati în coordonarea programelor/portofoliilor de proiecte. Principala competenta a unui director de proiect certificat este coordonarea tuturor proiectelor unei companii sau a tuturor proiectelor din cadrul unui program. De asemenea, un director certificat de proiect trebuie sa poata asigura perfectionarea personalului care activeaza în managementul proiectelor si sa asigure consultanta. Un director certificat de proiect trebuie sa se implice în dezvoltarea si implementarea unor metode moderne de managementul proiectelor, în elaborarea unor handbook-uri, ghiduri, instrumente etc.

B. Manager certificat de proiect (Certified Project Manager). Trebuie sa posede cel putin 5 ani de activitate în proiecte, dintre care cel putin 3 ani ca manager de proiect, cu raspundere deplina pentru proiecte complexe interne si/sau externe, precum si cunostinte avansate referitoare la notiunile teoretice. Principala competenta a unui manager certificat de proiect o reprezinta conducerea proiectelor complexe. Prin proiect complex se înțelege un proiect care presupune mai multe sisteme/subsisteme implicate în proiect (companii, unitati organizatorice, domenii, faze, metode, tehnici, instrumente, etc). Trebuie sa poarte responsabilitatea tuturor parametrilor unui proiect complex si sa detina rol de conducere în echipe de proiect de mari dimensiuni. Un manager certificat de proiect trebuie sa se implice în utilizarea metodelor, tehnicilor si instrumentelor moderne de managementul proiectelor.

C. Profesionist certificat în managementul proiectelor (Certified Project Management Professional). Trebuie sa posede cel putin 3 ani de experienta în proiecte, cu responsabilitati în coordonarea unor proiecte, nu neaparat complexe. Principala competenta a

unui profesionist certificat în managementul proiectelor o constituie conducerea sau participarea la conducerea unor proiecte care nu prezinta un grad ridicat de complexitate. Trebuie sa poarte responsabilitatea tuturor parametrilor unui proiect care nu este complex si sa detina rol de conducere în echipe de proiect de dimensiuni reduse. Un profesionist certificat în managementul proiectelor trebuie sa poata utiliza metode, tehnici si instrumente comune de managementul proiectelor.

D. Practician certificat în managementul proiectelor (Certificated Project Management Practitioner). Experienta în managementul proiectelor nu este obligatorie. Principala competenta a unui practicant certificat în managementul proiectelor o reprezinta cunoasterea notiunilor de baza de managementul proiectelor si posibilitatea de aplicare a acestor cunostinte. Trebuie sa poata lucra în proiecte, ca membru al unei echipe de proiect.

Definirea mai multor niveluri de certificare se justifica prin diferentele semnificative care exista între proiecte. Aceste diferente reclama pentru personalul antrenat în managementul lor o mare varietate de competente si calificari. Spre deosebire de sistemul PMP, sistemul international de certificare IPMA se bazeaza atât pe evaluarea cunostintelor de specialitate, cât si pe evaluarea experientei si a aptitudinilor personale. Pentru nivelurile de certificare A si B experienta si aptitudinile reprezinta cele mai importante laturi ale evaluarii. Nivelurile C si D pun accentul pe instruirea în managementul proiectelor, cunostintele de specialitate reprezentând cel mai important element al evaluarii în vederea certificarii.

Principalele caracteristici ale sistemului international de certificare IPMA sunt urmatoarele:

Nivel	Titlu obtinut prin certificare	Competente	Procesul de certificare			Valabilitate
			Stadiul 1	Stadiul 2	Stadiul 3	
A	Director certificat de proiect	cunostinte de specialitate + experienta + aptitudini personale	cerere + CV		raport de proiect	3-5 ani
B	Manager certificat de proiect		grila de auto-evaluare + referinte + lista proiecte	workshop, seminarii (optional)	examen	
C	Profesionist certificat în managementul proiectelor		cerere + CV + grila de auto-evaluare		interviu	limitat
D	Practician certificat în managementul proiectelor	cunostinte de specialitate		examen		nelimitat

Cunostintele, experienta si aptitudinile personale prevazute pentru fiecare dintre cele patru niveluri sunt descrise în *International Competence Baseline (ICB)*, document elaborat de IPMA drept standard de competenta profesionala. ICB reprezinta un ghid si totodata o structura de evaluare a cunostintelor, experientei si aptitudinilor personale în vederea certificarii.

ICB contine:

- termenii de baza, sarcinile, practicile, abilitatile, functiile, procesele, metodele, tehnicile si instrumentele curente utilizate în managementul proiectelor
- cunostintele avansate, practicile inovative, metodele, tehnicile si instrumentele moderne de managementul proiectelor

ICB este structurat în urmatoarele capitole: introducere, cunostinte si experienta, aptitudini personale, taxonomie, standarde si bibliografie. ICB consta din 42 categorii notionale si arii de experienta (28 de baza si 14 suplimentare), 8 aspecte vizând aptitudinile

personale si 10 aspecte legate de impresia generala.

Diferentele majore dintre sistemele de certificare prezentate fac sa nu fie posibila o recunoasterea reciproca a certificatelor PMP si IPMA. Din aceasta cauza, pe plan international a început sa fie ridicata problema necesitatii adoptarii unor **standarde globale de competenta în managementul proiectelor**.

3. Organisme de certificare a personalului din managementul proiectelor si programelor

Un organism de certificare a personalului trebuie sa asigure oricarei persoane interesate accesul la certificare, fara a impune conditii financiare exagerate sau alte tipuri de restrictii discriminatorii, precum: apartenenta la o anumita asociatie profesionala, absolvirea unor cursuri de instruire oferite de anumite institutii etc. Organismul de certificare formuleaza, de regula, o serie de cer-

inte, precum: profesarea activa în domeniul managementului proiectelor si programelor, perfectionarea continua a pregatirii profesionale prin diferite forme de perfectionare profesionala etc. Aceste cerinte sunt explicitate în documentele care stau la baza certificarii. O persoana care solicita certificarea nu poate fi respinsa pe motive care nu sunt mentionate explicit în aceste documente.

Un organism de certificare functioneaza ca un *organism impartial*, în sensul ca nu promoveaza în mod special interesul unui anumit grup. Organele de conducere sunt alese dintre toate partile interesate, implicate în procesul de certificare, fara sa predomine interesul unei singure parti.

Consiliul de conducere al organismului de certificare, denumit si Consiliu de certificare, este format din persoane care provin din organizatii interesate în cresterea calificarii si potentialului competition al pe plan international al managerilor de proiecte. Consiliul de certificare este responsabil cu desfasurarea procesului de certificare, ceea ce înseamna ca raspunde de stabilirea politicii de certificare, de supravegherea modului de aplicare a acestei politici, de constituirea diferitelor comitete, care sa preia din activitatile organismului si va raspunde de aspectele financiare.

3.1 Structura organizatorica a organismului de certificare permite delimitarea clara între *functia de evaluare* si *functia de certificare*. Procesul de certificare (decizia de acordare sau nu a certificatului) este distinct de cel de examinare (evaluare). Certificarea se bazeaza pe judecarea, în cunostinta de cauza (sunt disponibile suficiente informatii) daca o anumita persoana are sau nu competenta descrisa în documentul care sta la baza certificarii. Cei care raspund de realizarea certificarii trebuie sa analizeze fiecare document în parte (documentele de la examinare si/sau testare, raportul de inspectie etc.) pentru a stabili daca a fost emis de o per-

soana/organism competent, în conformitate cu metodele acceptate de organismul de certificare si daca este relevant din celelalte puncte de vedere. Diferentele dintre cele doua procese sunt precizate si în manualul calitatii.

Pentru verificarea respectarii conditiilor impuse de standardul EN 45013 se va organiza o **Comisie pentru audit intern si verificari periodice**. Rezultatele acestor verificari vor fi pastrate iar cei îndreptatiti asa cum este cazul reprezentantilor organismului de acreditare, vor avea acces la aceste informatii. Periodicitatea acestor audituri si verificari va fi anuala.

3.2 Personalul organismului de certificare

Organismul de certificare dispune de personal propriu, chiar daca nu este angajat cu norma întreaga. Acest personal se afla sub coordonarea directa a conducerii executive a organismului de certificare fara a fie sub influenta celor care ar putea sa aiba interese comerciale legate de certificare si va realiza activitatile curente.

Personalul care este angajat si în alte organizatii trebuie sa aiba grija ca impartialitatea ceruta de procesul de certificare sa nu le fie afectata de aceasta angajare.

Personalul organismului de certificare trebuie sa respecte urmatoarele o serie de cerinte, precum:

- sa fie competent pentru functiile pe care le îndeplinesc. Astfel, personalul propriu trebuie sa poata selecta, controla si verifica competenta centrelor si organismelor de examinare, alti subcontractori. De asemenea, trebuie sa poata instrui personalul de examinare, testare si inspectie, sa decida în cazurile de retragere a certificatelor, sa defineasca si sa aplice procedura de rezolvare a contestatiilor. Personalul angajat pentru examinare si evaluare trebuie sa faca dovada, prin instruirea si experienta sa, ca poate realiza sarcinile pentru care a fost angajat.

- sa detina instructiuni clare privind îndatoririle ce le revin în cadrul organismului de certificare.
- sa ofere organismului de certificare informatiile complete privind calificarile relevante, instruirea si experienta sa si sa comunice orice modificare a acestor informatii

O categorie importanta de personal o constituie **evaluatorii**, care reprezinta experti independenti în managementul proiectelor din cele mai diferite domenii. Sarcinile lor sunt:

- evaluarea studiilor de caz;
- evaluarea punctelor de vedere formulate de catre candidat în timpul examenului final.

3.3 Managementul calitatii activitatii de certificare

La baza managementului calitatii activitatii de certificare se afla **politica în domeniul calitatii** Manualul calitatii descrie sistemul de calitate existent si este baza activitatii de certificare, continând:

- prezentarea politicii în domeniul calitatii
- descrierea statutului legal al organismului de certificare
- descrierea modului de organizare a organismului de certificare, cu detalii privind organele de conducere, modul în care sunt alese, termenii de referinta si regulile aplicate în cadrul procedurilor de lucru.
- numele, calificarile, experienta si alte date de referinta pentru personalul organismului de certificare, atât intern cât si extern.
- detalii cu privire la acordurile de instruire pentru personalul de certificare
- organigrama organismului de certificare
- procedurile de evaluare a candidatilor
- procedurile pentru supravegherea persoanelor certificate
- lista subcontractorilor si procedurile de evaluare si monitorizare a competentei acestor subcontractori.
- procedurile de rezolvare a contestatiilor

4. Procedura de certificare a personalului în managementul proiectelor si programelor

O procedura de certificare contine de regula, urmatoarele etape:

4.1. *Înscrierea în programul de certificare*, pe baza unor documente precum:

- Formularul de înscriere;
- Curriculum Vitae;
- Grila de autoevaluare. Aceasta grila permite candidatului sa-si verifice cunostintele de managementul proiectelor.

4.2. *Admiterea în programul de certificare*

Pe baza actelor de înscriere, candidatul este admis sau nu în programul de certificare.

4.3. *Pregatirea în vederea certificarii*

În cadrul pregatirii pentru certificare, participantul la program este consiliat în ceea ce priveste continuarea pregatirii în domeniu (recomandari bibliografice, recomanfdarea unor seminarii de urmat etc.) precum si în privinta studiului de caz pentru a corespunde exigentelor programului de certificare.

4.4. *Elaborarea unui studiu de caz*

Studiul de caz este elaborat dupa modelul unui proiect concret în care a lucrat participantul la programul de certificare, la care se aplica metode moderne de managementul proiectelor. Se pot mentiona drept exemple de studii de caz urmatoarele:

- Analiza culturii organizationale în managementul proiectelor (pe exemplul unei companii)
- Structuri generale de proiecte
- Proiectarea fazelor pre-proiect
- Strategii de transformare organizationala prin proiecte
- Realizarea sistemului informatic al unui proiect
- Controlul unui proiect informatic
- Demararea proiectului de optimizare a proceselor în cadrul unei companii
- Managementul crizelor în proiecte

Pentru certificarea ca specialist în managementul proiectelor si programelor (nivelul

C), în studiul de caz sunt abordate următoarele aspecte:

- definirea obiectivelor proiectelor
- definirea structurii organizatorice a proiectului
- planificarea structurii proiectului
- analiza proiectului etc.

Pentru certificarea ca manager de proiect, studiul de caz trebuie să trateze în detaliu un aspect cheie al proiectului, cum ar fi: planificarea terminării proiectului, definirea conceptului de marketing al proiectului etc.

4.5. Sustinerea examenului final

În cadrul examenului final, participantul prezintă evaluatorilor rezultatele obținute la elaborarea studiului de caz și susține un interviu referitor la managementul proiectelor și la managementul organizațiilor orientate pe proiecte. Pentru certificarea ca asistent de manager de proiect nu se va prezenta un studiu de caz, iar în locul interviului se va susține un examen scris.

4.6. *Eliberarea certificatului*, realizată de către organismul de certificare.

5. Posibilitati de certificare a personalului în managementul proiectelor și programelor în România

Sistemul internațional de certificare IPMA poate fi adoptat în diferite țări, într-o formă care să țină cont de specificul practicilor în domeniu din fiecare țară în parte (de exemplu, titlurile obținute prin certificare trebuie să fie puse de acord cu pozițiile din Nomenclatorul Ocupațiilor din țara respectivă). Un sistem de certificare definit pe baza sistemului IPMA trebuie să utilizeze drept standard de competență profesională un NCB (*National Competence Baseline*). În cadrul NCB trebuie să fie preluate toate cele 28 elemente de bază ale ICB și cel puțin 6 dintre cele suplimentare, împreună cu aspectele privind aptitudinile personale și impresia generală. Maxim 8 dintre elementele suplimentare ale ICB pot fi înlocuite în cadrul NCB cu elemente noi, pentru a se ține cont

de specificul național, de cele mai utilizate practici naționale în domeniu, precum și de noile tendințe din managementul proiectelor și programelor.

Întrucât un NCB se redactează în limba națională a țării respective, se impune asigurarea, în prealabil, a unei asimilări corecte a noțiunilor de bază din managementul proiectelor. Un *glosar de termeni pentru managementul proiectelor* poate și chiar trebuie să constituie un important document însoțitor al NCB.

IPMA realizează validarea programelor naționale de certificare în domeniul managementului proiectelor, în condițiile în care:

- certificarea este realizată de către un organism de certificare care respectă prevederile standardului european EN 45013 - *Criterii generale pentru organisme de certificare care realizează certificarea personalului* și este recunoscut de către asociația profesională, membră IPMA din țara respectivă;
- organismul de certificare aplică un sistem de certificare definit pe baza sistemului IPMA.

În acest scop, la nivelul IPMA a fost constituit *Sistemul de validare a programelor de certificare în managementul proiectelor*, cu rol de coordonare și armonizare a acestor programe.

Validarea programului de certificare înseamnă recunoașterea de IPMA a certificatelor emise de respectivul organism de certificare, ceea ce determină, în mod automat, recunoașterea acestor certificate de către toate asociațiile profesionale, membre IPMA.

În România poate fi adoptat un sistem de certificare similar IPMA. Nivelurile de certificare în managementul proiectelor și programelor promovate de acest NBC ar putea fi următoarele:

1. *Manager executiv certificat de proiecte și programe*. Reprezintă nivelul A de certificare al IPMA. Presupune: 5 ani de experiență în managementul programelor naționale

si/sau internationale sau a portofoliilor de proiecte, din care 3 ani cu responsabilitati în coordonarea programelor/portofoliilor de proiecte. Vârsta minima va fi de 30 ani. Pregătirea în vederea certificării se poate realiza prin cursuri universitare de masterat sau internationale în managementul proiectelor, programe internationale de pregătire oferite de firme de consultanta.

2. *Manager certificat de proiect.* Reprezinta nivelul B de certificare al IPMA. Presupune: 5 ani de activitate în proiecte, dintre care cel puțin 3 ani ca manager de proiect, cu raspundere deplina pentru proiecte interne si/sau externe, precum si cunostinte avansate referitoare la notiunile mentionate în NCB. Vârsta minima va fi de 30 ani. Pregătirea în vederea certificării se poate realiza prin cursuri universitare de masterat sau internationale în managementul proiectelor, programe de pregătire oferite de firme de consultanta.

3. *Specialist certificat în managementul proiectelor si programelor.* Reprezinta nivelul C de certificare al IPMA. Presupune: 3 ani de experienta în proiecte, precum si cunoasterea notiunilor mentionate în NCB. Pregătirea în vederea certificării se poate realiza prin cursuri universitare în managementul proiectelor si programe de pregătire oferite de firme de consultanta.

4. *Executant certificat de proiecte si programe.* Reprezinta nivelul D de certificare al IPMA. Presupune cunoasterea notiunilor

mentionate în NCB. Pregătirea în vederea certificării se poate asigura prin cursuri introductive de managementul proiectelor.

Documentul care sa stea la baza certificării personalului, drept standard de competenta profesionala ar putea fi denumit *Cerinte pentru certificarea în managementul proiectelor si programelor în România*, fiind un NCB, adica o versiune a ICB (International Competence Baseline), adaptata la specificul economiei românești. Acest document trebuie sa contina cerintele privind cunostintele de specialitate, grupate pe teme precum: bazele managementului de proiecte, procesele de management al proiectelor, planificarea proiectelor, control proiectelor, organizare proiectelor, documentatia proiectelor, managementul prin proiecte etc., teme care reprezinta capitole ale ICB, precum si cerintele de experienta si aptitudini personale pentru fiecare nivel de certificare.

Bibliografie.

1. IPMA - *International Competence Baseline*, Zurich, 1998.
2. PMI - *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000 Edition*.
3. Bodea C., Bodea V., Întorsureanu I., Pocatilu P., Lupu A., Coman D. – *Managementul proiectelor*, Editura INFOREC, Bucuresti, 2000.