

Certificarea managerilor de proiect: standarde profesionale si proceduri de lucru ale organismelor de certificare în managementul proiectelor

Prof.dr. Constanta BODEA

Catedra de Informatica Economica, A.S.E. Bucuresti

Sunt prezentate în continuare doua dintre cele mai cunoscute standarde profesionale în managementul proiectelor, precum si procedurile de lucru ale organismelor de certificare în acest domeniu.

Cuvinte cheie: managementul proiectelor, standard profesional, organism de certificare, proceduri de lucru.

1 Standardul PMBOK Guide

Reprezinta standardul profesional al PMI (*Project Management Institute*), asociatie ce promoveaza un sistem international de certificare denumit *Project Management Professional (PMP)*. PMP reprezinta un sistem de certificare cu un singur nivel, bazat 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.

Conform PMBOK Guide, managementul proiectelor se bazeaza atât pe cunostinte specifice cât si pe cunostinte comune mai multor domenii (cunostinte de management general si cunostinte din domeniile în care sunt realizate proiectele, în special de ordin tehnic).

Cunostintele specifice managementului proiectelor sunt evidentiata în raport de procesele carora le sunt asociate. Astfel, aceste cunostinte sunt grupate în urmatoarele arii (zone) de cunostinte:

1. *Managementul integrarii activitatilor din proiect.* Vizeaza cunostintele pe baza carora sunt realizate procesele de coordonare a diferitelor elemente ale proiectului (procesele de elaborare a planurilor proiectului, executare a planurilor si controlul al schimbarilor).

2. *Managementul sferei de cuprindere a proiectului.* Se refera la cunostintele pe

baza carora sunt realizate procesele prin care se asigura includerea în proiect a tuturor activitatilor necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului, respective procesele de initiere, planificare, definire, verificare si control al schimbarilor sferei de cuprindere a proiectului.

3. *Managementul timpului în cadrul proiectului.* Vizeaza cunostintele pe baza carora sunt realizate procesele prin care se asigura respectarea termenului planificat de realizare a proiectului. Aceste procese sunt: definirea activitatilor, secventializarea activitatilor, estimarea duratei activitatilor, realizarea planului calendaristic (programarea activitatilor) si controlul executarii planului.

4. *Managementul costurilor proiectului.* Se refera la cunostintele pe baza carora sunt realizate procesele prin care se asigura realizarea proiectului în conditiile încadrării cheltuielilor în bugetul aprobat. Aceste procese sunt: planificarea resurselor, estimarea costurilor, evidenta si controlul costurilor.

5. *Managementul calitatii proiectului.* Vizeaza cunostintele pe baza carora sunt realizate procesele prin care se asigura planificarea, asigurarea si controlul calitatii proiectului.

6. *Managementul resurselor umane în cadrul proiectului.* Se refera la cunostintele pe baza carora sunt realizate procesele prin care se asigura o utilizare eficienta a oamenilor din proiect (planificarea organizationala a proiectului, recrutarea de personal si formarea echipei de proiect).

7. *Managementul comunicarii în proiect.* Vizeaza cunostintele pe baza carora sunt realizate procesele de asigurare a generarii, colectarii, stocarii si transmiterii la timp a informatiilor în cadrul proiectului (planificarea comunicarii, distribuirea informatiilor, raportarea performantelor, aspecte administrative).

8. *Managementul riscului în cadrul proiectului.* Se refera la cunostintele pe baza carora sunt realizate procesele ce vizeaza identificarea si cuantificarea riscului, precum si definirea reactiei la risc (ca actiuni de reducere a riscului) si controlul reactiei la risc.

9. *Managementul achizitiilor de bunuri si servicii în cadrul proiectului.* Vizeaza cunostintele pe baza carora sunt realizate procesele prin care sunt achizitionate bunuri si servicii din afara organizatiei care executa proiectul. Aceste procese sunt: planificarea achizitiilor, planificarea solicitarilor (cererilor) de oferta, solicitarea ofertelor, selectarea surselor de achizitionare (analiza ofertelor), contractarea, administrarea contractelor si finalizarea activitatilor din cadrul contractelor.

Competentele generale de management pe care trebuie sa le posede un manager de proiect includ:

- cunostinte de finante, contabilitate, marketing, managementul productiei, activitatilor de cercetare-dezvoltare, desface-riilor de marfuri etc;
- cunostinte de planificare strategica, tactica si operationala;
- cunostinte de management al resurselor umane;

Abilitatile generale ale unui manager de proiect constau în:

- *capacitatea sa de a fi un lider.* Spre deosebire de un manager, care urmareste obtinerea rezultatelor asteptate de partile implicate în proiect, un lider stabileste directia de înaintare în proiect, comunica oamenilor viziunea asupra viitorului, motiveaza oamenii pentru a învinge barierele care ar putea împiedica atingerea obiectivelor proiectului.

- *capacitatea de comunicare.* Managerul trebuie sa poata realiza schimbul de informatii, comunicând clar, neambiguu, corect aceste informatii.

- *capacitatea de negociere.* Un manager trebuie sa poata ajunge la un comun acord cu alte parti implicate în proiect.

- *capacitatea de rezolvare a problemelor.* Presupune abilitati de definire a problemelor si de luare a deciziilor.

- *capacitatea de a influenta organizatia.* Presupune capacitatea de a determina realizarea activitatilor si obtinerea rezultatelor. Acest lucru se bazeaza pe capacitatea de a schimba desfasurarea evenimentelor, de a influenta comportamentul participantilor etc.

2. Standardul ICB - IPMA Competence Baseline

Reprezinta standardul profesional promovat de catre **Asociatia Internationala de Managementul Proiectelor – IPMA** (*International Project Management Association*). IPMA promoveaza un sistem international de certificare, structurat pe patru niveluri de competenta si calificare, care constituie totodata si nivelurile de certificare.

Conform *IPMA Competence Baseline* (ICB), competenta în managementul proiectelor (MP) este apreciata în raport de urmatoarele coordonate:

- cunostinte si experienta în MP;
- atitudine personala;
- impresie generala.

Experienta si cunostintele în managementul proiectelor sunt caracterizate în cadrul a 42 domenii (arii) distincte, dintre care primele 28 sunt considerate esentiale. Aceste domenii sunt redade în tabelul 1.

Atitudinea personala este caracterizata prin urmatoarele aspecte:

1. abilitatea de comunicare
2. initiativa, angajamentul, entuziasmul, abilitatea de a motiva colaboratorii;
3. deschiderea fata de noile solutii si abordari;
4. sensibilitatea, autocontrolul, aprecierea valorilor, integritate;

5. rezolvarea conflictelor, argumentarea, onestitatea;
6. abilitatea de a gasi solutii, gândirea holistica;
7. loialitate, solidaritate; întrajutorare;
8. abilitati de lider.

Impresia generala este formata prin raportarea subiectiva la persoana în cauza. Pe baza ICB-ului, asociatiile nationale pentru managementul proiectelor definesc *Natio-*

nal Competence Baseline (NCB), preluând:

- cele 28 domenii esentiale de cunostinte si experienta;
- domeniile suplimentare, în conditiile în care cel mult 8 dintre acestea pot fi eliminate sau modificate;
- aspectele de atitudine personala si impresie generala.

Tabelul 1

1. conceptul de proiect si de managementul proiectelor (definitii, caracteristici, clasificari, principii, tendinte);	15. managementul resurselor proiectelor;
2. promovarea managementului proiectelor (promovarea practicilor din managementul proiectelor, reorganizarea proceselor în vederea orientarii pe proiecte a organizatiilor, etapele implementarii managementului proiectelor);	16. managementul financiar al proiectelor;
3. managementul prin proiecte a organizatiilor economice (procesele specifice unei organizatii orientate pe proiecte, portofolii de proiecte, retele de proiecte, programe);	17. managementul configuratiilor si schimbarilor;
4. abordarea sistemica si integrarea activitatilor în cadrul managementului proiectelor;	18. managementul riscului;
5. contextul (mediul) proiectelor (persoane fizice si juridice interesate de realizarea unui proiect, analiza mediului);	19. masurarea performantelor;
6. fazele unui proiect si ciclul de viata al proiectului;	20. controlul proiectelor;
7. evaluarea proiectelor (momentele de evaluare a proiectelor, partile care realizeaza evaluarea proiectelor, metodele de evaluare);	21. informare, documentare si raportare;
8. obiectivele si strategia proiectelor;	22. organizarea proiectelor
9. factorii de succes si de esec în cadrul proiectelor;	23. managementul echipei de proiect;
10. demararea proiectelor;	24. conducatorii proiectelor;
11. încheierea proiectelor;	25. comunicatiile în cadrul proiectelor;
12. structura proiectelor (WBS, PBS);	26. conflicte si crize în proiecte;
13. sfera de cuprindere a proiectelor;	27. achizitii, contracte;
14. planificarea proiectelor (managementul timpului);	28. calitatea proiectelor
	29. sisteme informatice pentru managementul proiectelor;
	30. standarde si reglementari;
	31. rezolvarea problemelor în cadrul proiectelor;
	32. negocieri, întâlniri;
	33. organizatii permanente;
	34. procese de afaceri;
	35. managementul resurselor umane în cadrul proiectelor;
	36. învățarea organizationala;
	37. managementul schimbarilor;
	38. marketing, managementul produselor;
	39. managementul sistemelor;
	40. siguranta, sanatate, mediu;
	41. aspecte juridice;
	42. finante si contabilitate.

NCB-urile stau la baza *programelor nationale de certificare în domeniul managementului proiectelor*.

3. Procedurile de lucru ale organismelor de certificare în managementul proiectelor

Un organismul de certificare în managementul proiectelor trebuie sa asigure oricarei persoane care doreste sa fie certificata accesul la serviciile sale, fara a impune conditii financiare exagerate sau alte tipuri de restrictii, precum: apartenenta la o anumita asociatie profesionala, urma-

rea unor cursuri de instruire oferite de anumite institutii etc. Organismul de certificare poate impune totusi o serie de cerinte pentru accesul la certificare, de exemplu: profesarea activa în domeniul managementului proiectelor, 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

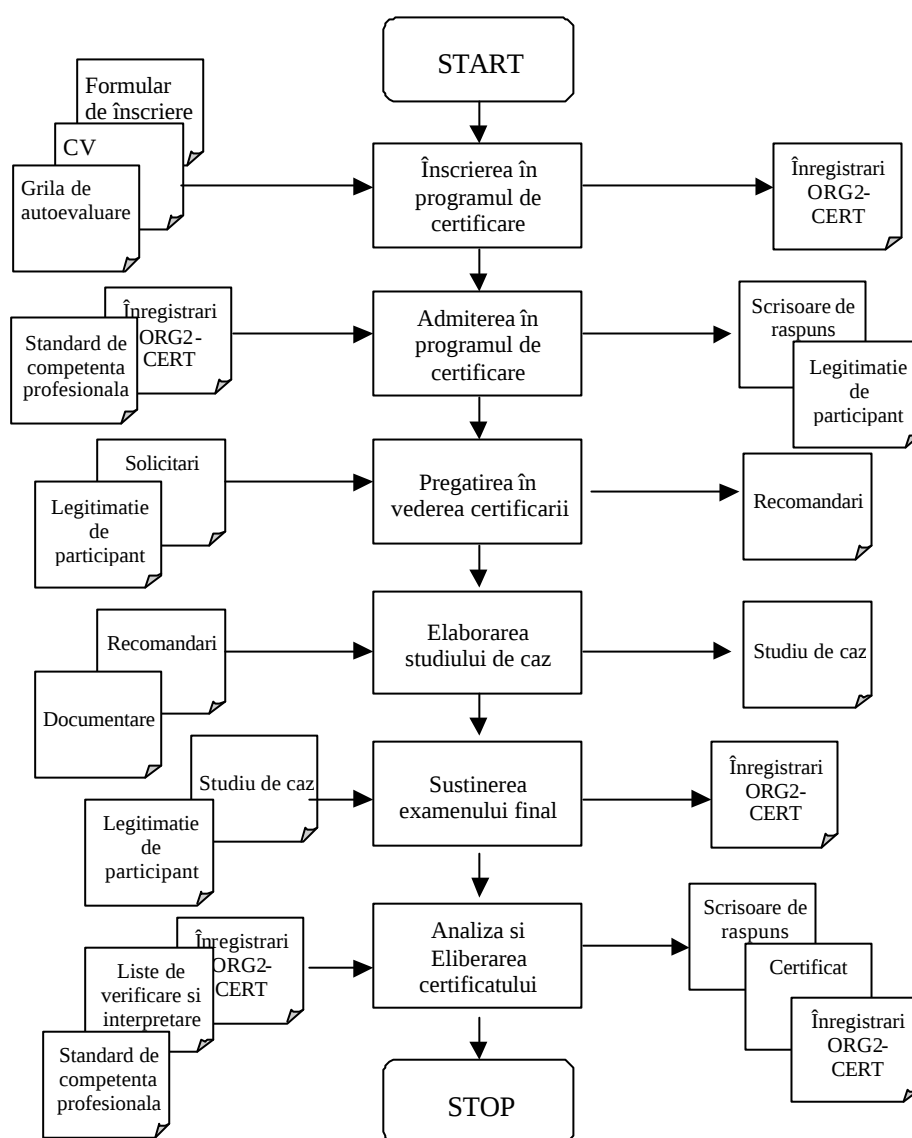


Fig. 1. Principalele etape și documente din procesul de certificare

Procedurile de lucru trebuie să fie nediscriminatorii în raport de rasă, etnie, sex etc. Cele mai importante proceduri de lucru ale unui organism de certificare sunt: procedura de certificare, procedura de recertificare și procedura de rezolvare a contestațiilor.

3.1 Procedura de certificare

Se bazează pe următoarele etape ale procesului de certificare:

a) *Înscrierea în programul de certificare.* Actele pentru înscriere sunt constituite din:

- Formularul de înscriere;
- Curriculum Vitae;
- Grila de autoevaluare. Pe baza acestei grile, candidatul are posibilitatea să-și

verifice cunoștințele de managementul proiectelor.

b) *Admiterea în programul de certificare.* Pe baza actelor de înscriere, candidatul este admis sau nu în programul de certificare.

c) *Pregătirea în vederea certificării.* În cadrul pregătirii pentru certificare, participantul la program este consiliat în ceea ce privește continuarea pregătirii în domeniu (recomandări bibliografice, recomandarea unor seminarii de urmat etc.) precum și în privința studiului de caz pentru a corespunde exigentelor programului de certificare.

d) *Elaborarea studiului de caz.* Studiul de caz este elaborat după modelul unui pro-

iect concret în care a lucrat participantul la programul de certificare, la care se aplica metode moderne de managementul proiectelor. Drept exemple de studii de caz se pot mentiona:

- 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

e) *Sustinerea examenului final.* În cadrul examenului final, participantul prezinta evaluatorilor rezultatele obtinute la elaborarea studiului de caz si sustine un interviu referitor la managementul proiectelor si la managementul organizatiilor 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 sustine un examen scris.

f) *Eliberarea certificatului.* Este realizata de catre organismul de certificare. O reprezentare a grafica a principalelor etape si documente din procesul de certificare este redată în figura 1.

3.2 Alte proceduri ale sistemului de certificare

a) *Procedura de recertificare*

Recertificarea serveste la mentinerii dovezii de calificare dupa trecerea unui anumit interval de timp de la certificare, de regula trei ani. Recertificarea se realizeaza atunci când se poate face dovada unei activitati profesionale în managementul proiectelor, prin scurte documentatii de proiect, referinte din partea proprietarului proiectului, precum si continuarea pregatirii / instruirii în acest domeniu (diplome de la seminariile, cursurile postuniversitare absolvite). Procedura de recertificare este de regula mai simpla decât cea de certificare.

b) *Procedura de supraveghere a performantelor personalului certificat*

Actiunea de supraveghere a performantelor personalului certificat trebuie sa ofere garantia ca persoanele certificate continua sa îndeplineasca cerintele formulate de documentele care stau la baza certificarii. Procedura de supraveghere se poate reduce la examinarea unor documente oferite periodic de persoanele certificate. Organismul de certificare pastreaza toate reclamiile pe care le primeste în legatura cu personalul certificat.

În cazul în care exista îndoieli privind competenta unei persoane certificate se recurge la interviuarea acesteia. Daca procesul de supraveghere indica absenta competentei certificate, organismul de certificare aplica procedura de retragere a certificatului acordat.

Persoanele care nu au lucrat în domeniul profesional în care au fost certificate timp de trei ani trebuie sa se certifice din nou (daca documentul care sta la baza certificarii nu mentioneaza altceva).

c) *Procedura de retragere si anulare a certificatelor*

Certificatele emise pot fi retrase si anulate atunci când:

- procesul de supraveghere ofera informatii care indica absenta competentei certificate
- certificatele nu sunt utilizate în mod corespunzator. Prin utilizarea necorespunzatoare a certificatelor se înțelege:
 - Referirea incorecta la sistemul de certificare,
 - utilizarea abuziva a logo-urilor organismului de certificare sau
 - utilizarea necorespunzatoare a certificatelor în reclame, cataloage etc

Utilizarea necorespunzatoare a certificatelor se sanctioneaza si prin alte masuri, inclusiv initierea unor actiuni legale.