

## 17 cauze ale eșecurilor in management de proiect

Într-o lume perfectă, fiecare proiect s-ar finaliza "*la timp și în limitele bugetului*". Dar realitatea ne spune o multitudine de povesti foarte diferite deoarece nu este neobișnuit ca proiectele să eșueze. Se poate întâmpla în orice organizație și în orice proiect ca acesta să eșueze. Există un număr infinit de motive pentru eșec. Uneori acestea sunt în afara controlului managerului de proiect și / sau al membrilor echipei, alteori eșecul poate fi controlat. Proiectele care au eșuat și persoanele implicate în eșec au câteva lucruri în comun. În ambele cazuri se administrează prescripții pentru "*remedieri rapide*" (soluții miraculoase!) care se dovedesc a fi ineficiente iar uneori pot produce efecte secundare dezastruoase.

Ați văzut vreodată o situație în care proiectele încep să prezinte semne de dezorganizare, apar ca fiind scapate de sub control și apare un sentiment de eșec? Ați lucrat în medii în care toată lumea lucrează în câte un „siloz” (a se citi despre „*the silo effect*”) și nimeni nu pare să știe ce face celălalt membru al echipei? Ce facem cu membrii echipei care trăiesc după cum cred "îmi voi face partea mea (așa cum am dorit) și după aceea este problema lor". Poate fi chiar mai rău atunci când membrii echipei încep să arate cu degetul unii spre ceilalți. Situații similare acestor scenarii trebuie interpretate ca "*pericole*". Și poate că ați simțit că sensul fin de sub cuvântul "pericol" înseamnă "*proiectul tau trebuie să fie pus sub control sau altfel ar putea să nu reușească*".

Atunci când proiectele încep să dea semne de stres și de eșec, toată lumea se uită la managerul de proiect pentru răspunsuri. Poate părea nedrept că povara eșecului cade asupra unui singur individ, dar acesta este motivul pentru care ați ales să faceți management de proiect! Trebuie să vă pregătiți, să vă instruiți să recunoașteți și să vă ocupați de aceste situații tipice. **1**

Voi prezenta în continuare o serie de lucruri care pot merge prost în cadrul unui proiect. Probabil sunteți familiarizați cu multe dintre cele mai frecvente eșecuri sau neconformități ale managementului de proiect, dar sunteți familiarizat și cu cauzele eșecurilor din management de proiect? Cauzele despre care voi scrie în continuare le-am întâlnit în practica de aproape 20 de ani. Pot spune cu certitudine că există mult mai multe cauze care pot conduce la eșecul proiectului (despre care voi scrie în alte articole, dacă tu cititorule vei solicita asta) dar am ales unele care mi s-au parut mai semnificative, mai relevante fără a face o diferențiere a importanței fiecărei cauze sau a impactului produs asupra proiectului.

Neconformitățile în Managementul Proiectelor poate include (ordinea prezentării acestora este aleatoare):

- Erori, omisiuni sau doar presupuneri slabe, sarace (fără substanță)
- Întârzieri care afectează programul proiectului sau capacitatea inițiatorului de a respecta termenele limită din proiect
- Livrări târzii
- Refaceri ale unor lucrări executate neconform
- Schimbări neautorizate în proiecte, programari, planuri etc.
- Nerespectarea politicilor, procedurilor, specificațiilor sau a planurilor de asigurare a calității proiectului (QA)
- Depășirea costurilor (care rezultă din toate celelalte eșecuri prezentate mai sus)

Există multe motive pentru care proiectele (simple sau complexe) eșuează; numărul de motive poate fi infinit. Cu toate acestea, dacă facem o analiza succintă, cele mai frecvente motive pentru eșec ar putea fi găsite în următoarea listă:

<i>Management de slaba calitate</i>	<i>Obiective si tinte nedefinite</i>	<i>Lipsa de angajament a managementului</i>
<i>Lipsa unui plan de proiect solid</i>	<i>Lipsa informatiilor (input) de la client</i>	<i>Lipsa suportului din partea organizației</i>
<i>Definirea slaba a rolurilor si responsabilitatilor</i>	<i>Managementul defectuos al bugetului pentru resurse</i>	<i>Conflictul părților interesate - stakeholderilor</i>
<i>Puncte slabe ale echipei</i>	<i>Cerinte inadecvate sau vagi</i>	<i>Priorități concurente</i>
<i>Comunicare slabă</i>	<i>Resurse insuficiente (financiare, umane, ... etc.)</i>	<i>Politicile de business</i>
<i>Depasiri ale valorilor din program si buget</i>	<i>Estimari eronate ale costurilor si duratelor</i>	<i>Lipsa prioritizării și gestionarea portofoliului de proiecte</i>
<i>Scope creep</i>	<i>Lipsa procesului de control al schimbarilor</i>	<i>Lipsa îndeplinirii așteptărilor utilizatorului final</i>
<i>Ignorarea semnalelor de atentionare ale proiectului</i>	<i>Procese inadecvate de testare</i>	<i>Decizii proaste</i>
<i>Abordare ineficienta a riscurilor proiectului</i>	<i>Intervale de timp și sarcini nereale</i>	<i>Utilizarea unor documente sablon necustomizate</i>

## **Cauze principale ale deficiențelor de management de proiect (sau rădăcina cauzelor)**

Pot exista o multitudine de cauze care duc la esecul managementului proiectelor, acestea fiind poate doar 17 dintre principalele cauze care pot duce la esecul unui proiect.

2

### **1. Comunicare deficitara / insuficienta**

Managementul proiectelor se referă în primul rând la o bună comunicare. Mulți oameni din cadrul proiectului vor cunoaște managerul de proiect numai prin comunicările sale, prin modul în care vorbește, auzind vocea lui la telefon dar mai ales prin cât de bine scrie e-mailurile. Dacă managerul de proiect nu este un bun comunicator, transmitând informațiile structurate și cu claritate, va apărea haos și confuzie. Pentru a putea atinge obiectivele stabilite în proiect lucrând împreună cu membrii echipei dar și cu ceilalți participanți la proiect, în primul rând trebuie să existe o foarte bună comunicare cu și între toți aceștia. Trebuie să îi informați pe toți cu privire la planificare și replanificare, la schimbări, ipoteze, cerințe, standarde, bugete, riscuri, resurse și costuri. Dezvoltarea unui bun sistem de management vizual reprezintă un avantaj extraordinar pentru orice manager de proiect. Sistemele de management cu dosare cu multe hârtii sunt o modalitate proastă de a ține oamenii informați. Trebuie să dezvoltați un sistem de comunicare bun astfel încât să nu vă faceți griji despre această cauză a eșecurilor în managementul proiectelor.

### **2. Programare sau gestionare slabă a resurselor (management defectuos)**

Managementul unui proiect se referă și la gestionarea programului graficului de execuție, însă aceasta programare este o colecție de resurse care trebuie gestionate conform unui plan. Șansele de a avea de-a face cu una dintre cauzele eșecurilor în managementul proiectelor cresc dacă programul resurselor este gestionat defectuos.

Adesea, un numar redus de resurse lucrează la prea multe proiecte în același timp. Din aceasta cauza, exista posibilitatea ca managerii să nu aibă control asupra a ceea ce fac resursele lor tot timpul iar membrii echipei sunt lăsați adesea să-și dea seama singuri la ce proiecte ar trebui să lucreze și când. Este bine ca managerii să se întâlnească săptămânal cu echipa pentru a discuta despre alocarea și utilizarea resurselor, folosind o foaie de calcul pentru a putea ca ulterior să le urmărească eficient. Astfel se va putea evita supraalocarea resurselor. La acestea se poate adauga și lipsa resurselor calificate. Acordați o sarcină greșită persoanei greșite și aveți deja un impact asupra proiectului. Aceasta se întâmplă de obicei atunci când nu avem suficiente resurse experimentate.

### 3. Definirea slabă a cerințelor proiectului (conduce la o planificare inadecvată)

Dacă nu știi de unde mergi, atunci de unde știi când vei ajunge acolo? Un manager de proiect bun trebuie să știe care este obiectivul proiectului. Cerințele proiectului sunt ținta. O modalitate de definire a cerințelor este de a descrie rezultatul final în termeni măsurabili sau ca și livrabil.

### 4. Planificare, presupuneri, riscuri sau resurse inadecvate

Când planifici un proiect ar trebui să fii familiarizat cu Legea lui Murphy, "*Dacă ceva poate merge prost, va merge prost*". Proiectele sunt frecvent afectate de riscuri, ipoteze privind utilizarea resurselor sau simple surprize mai vechi. Soluția tradițională este de a adăuga un timp de rezerva sau bufere la activități pentru a permite alunecarea programului și anumite evenimente neplanificate. O sugestie ar putea fi utilizarea **Metodei Lantului Critic** (*Critical Chain Method - CCM*) în locul **Metodei Drumului Critic** (*Critical Path Method - CPM*) pentru a avea mai mult control asupra acestor bufere și a preveni cauzele eșecurilor în managementul proiectelor. Alți manageri de proiect de succes utilizează tehnici de **Planificare Dinamică a Proiectelor** (*Dynamic Project Scheduling Techniques*) pentru a economisi intervale importante de timp. Aceasta metoda le permite să modeleze rapid impactul schimbărilor asupra resurselor, lucrărilor sau a costurilor. Programarea dinamică recalculează automat durata și bugetul proiectului, de fiecare dată când se face o schimbare a resurselor, a ratelor orare, a orelor de lucru și a relațiilor predecesoare, de aceea poate fi o soluție. Nu în ultimul rând, utilizarea sistemului **Kanban** (un instrument vizual de gestionare a fluxului de lucru) poate asigura un flux optimizat al lucrărilor, prin eficientizarea întregului lanț de producție, deoarece Kanban vizualizează atât procesul (fluxul de lucru), cât și lucrarea reală care trece prin acel proces.

3

### 5. Scope Creep sau analiza slabă a impactului

Acest lucru se întâmplă în fiecare proiect, nu-i așa? Începeți cu un concept clar sau cel puțin ați crezut că a fost clar când ați început. Apoi, un lucru duce la altul și înainte de a realiza asta, sunteți deja implicat într-un proiect diferit. Aceasta este *scope creep* (strecurarea ce conținut neautorizat în proiect). Dacă facem "A", atunci trebuie să facem "B" și dacă facem "B", atunci trebuie să facem și "C". Clarificarea cerințelor reale și realizarea unei bune analize de impact reprezintă două metode de rezolvare a acestor probleme. În caz contrar, modificarea domeniului de aplicare al proiectului – *scope*, va afecta programul, bugetul și resursele. Domeniul de aplicare (*scope*) este tot ceea ce este inclus și aveți de gând să faceți în proiect. Deci, odată ce v-ați dat seama exact ceea ce conține proiectul, de obicei prin intermediul unei structuri de defalcare a lucrărilor (WBS – *Work Breakdown Structure*), trebuie să îl îngheți și să te protejezi cu zel împotriva

schimbărilor neplanificate. Schimbările planificate, aprobate prin intermediul unei comisii de control al schimbării (CCB – *Change Control Board*) sunt în regulă, deoarece Project Managerul poate emite un nou plan pentru proiect, un nou plan de risc, pentru buget ...etc. (actualizarea planului precedent), după cum este necesar. În caz contrar, cu siguranță veți pierde obiectivul inițial al proiectului și veți face nefericit atât managementul cât și clientul.

## **6. Utilizarea tehnologiilor / metodelor noi sau nedovedite**

Poate fi foarte tentant să folosești cea mai recentă tehnologie sau o nouă metodă, dar dacă nu ești pregătit (atât tu cât și oamenii din echipa ta) pentru cele mai noi tehnologii, tot ceea ce faci este să introduci în proiect noi riscuri. Proiectele au deja suficiente riscuri fără a fi nevoie să se mai introducă un nou risc din cauza unor tehnologii neprobate sau imature.

## **7. Nefectuarea Controlului Calității (sau control inexistent)**

Controlul calității este un simplu sistem de verificări pentru a vă asigura că furnizați în primul rând ceea ce a cerut clientul. Ce fel de control de calitate folosiți pentru managementul proiectului? Urmăriți fiecare neconformitate a managementului de proiect? Gândiți-vă pentru a găsi anumite tendințe! Acționați atunci când tendința este în afara normei? Majoritatea proiectelor au un sistem de corectare a problemelor, dar acest lucru nu este același cu un sistem de măsuri corective. Controlul ineficient al calității este cu siguranță o cauză a eșecurilor în managementul proiectelor.

## **8. Gestionarea simultană a mai multor proiecte sau resurse**

Se pare atât de evident că pentru a se recupera timpii de întrerupere sau de așteptare să se mai „jongleze” între timp cu câteva sarcini suplimentare. Dar executia simultana a mai multor activitati introduce in program complexitatea și riscul, care pot avea impact asupra tuturor proiectelor implicate. Mai puțin este mai mult. Concentrarea reprezinta putere. De fapt, vă puteți mări productivitatea concentrându-vă pe mai puține proiecte.

4

## **9. Esecul lanțului de aprovizionare**

Uneori trebuie ca lucrarile să se încheie. Dar conducerea contractorilor are și riscuri inerente deoarece contractorii s-ar putea să nu aibă nivelul de calificare necesar pentru activitatea respectiva. Un contractor cu mai multe sarcini pentru a rămâne ocupat poate introduce complexitatea in programul proiectului si noi riscuri. Se pare că este ușor să terminați o parte din munca cu lanțul de aprovizionare, dar de fapt anumite „iniciative” adaugă complexitate (care poate duce la cauze și eșec în managementul proiectelor), cu excepția cazului în care, în primul rând, aveți cerințe clar definite.

## **10. Lipsa sedintelor de planificare impreuna cu echipa**

Nu există nici o modalitate mai eficientă de a face managementul unui proiect decât printr-o serie de sedinte impreuna cu întreaga echipă, reunita pentru sesiuni de planificare si replanificare. Aceasta permite tuturor să lucreze nu numai la problemele personale sau particulare ale proiectului (conform rolului si responsabilitatilor trasate) ci și să se implice în proiect ca o adevarata echipă.

## 11. Lipsa managementului riscurilor

Fiecare proiect este unic și, prin urmare, are incertitudini. Când încercăm să calificăm și să cuantificăm această incertitudine a proiectului, o numim risc. Managerului de proiect îi revine sarcina de a anticipa în mod proactiv lucruri care ar putea merge prost. Odată ce a identificat riscurile, managerul de proiect împreună cu echipa pot decide să reacționeze (de exemplu, să atenueze sau să evite) acele riscuri specifice în cazul în care acestea apar.

## 12. Lipsa monitorizării și controlului

Mulți manageri de proiecte vor crea un program pentru monitorizare și control și nu îl vor actualiza niciodată (sau foarte rar), iar dacă o vor face, vor completa doar procentul realizat, ceea ce reprezintă deseori un număr arbitrar ales de membrii echipei. Ar fi mai bine dacă s-ar înregistra situația reală, cum ar fi data începutului, lucrările realizate și estimarea lucrărilor rămase. Lipsa proceselor consecvente pentru gestionarea fără ambiguități a punctelor de control poate deasemeni să reprezinte o carentă majoră. Proiectele de succes au programe de măsurare ce permit captarea productivității și calității datelor istorice din proiectele similare care pot fi ulterior comparate pentru a judeca și a evalua valabilitatea programelor graficelor de execuție, a costurilor, a calității și a altor factori din proiectul actual. Lipsa unor mecanisme eficiente poate contribui în mod semnificativ la depășirea costurilor și a programelor graficelor de execuție din cadrul proiectelor.

## 13. Managerul de Proiect accidental (*The Accidental Project Manager*)

Această situație ar putea fi similară cu lipsa culturii din cadrul proiectului. În acest caz, ceea ce se întâmplă în mod obișnuit este aceea că o persoană tehnică (inginer, arhitect ... etc.) este apreciat datorită rezultatelor bune pe care le obține la muncă. Pe baza acestor rezultate devine promovat ca și manager de proiect și este pus să facă managementul proiectelor care tocmai au intrat în portofoliul organizației. Problema este că adesea, aceste persoane nu fac cursuri de formare în managementul de proiect și pot avea carente în competențele sociale pe care le solicită poziția de manager de proiect. Astfel pot esua de mai multe ori în noua lor muncă, iar realitatea a demonstrat că de cele mai multe ori nu reușesc, în ciuda succeselor anterioare.

5

## 14. Management slab sau necorespunzător al stakeholderilor

Stakeholderii proiectului (părțile interesate sau cele care au un interes în proiect) au fiecare câte un interes în proiect, fiecare pentru bunul său, uneori, în detrimentul proiectului. Este sarcina managerului de proiect nu doar să identifice toate părțile interesate, ci să știe cum să gestioneze și să comunice cu acestea în timp util. Eșecul în identificarea și prioritizarea tuturor stakeholderilor poate conduce la esuarea întregului proiect. Un plan de management al comunicării ajută ca fiecare stakeholder să fie informat funcție de poziția lui din proiect dar și funcție de interesele sale, iar un plan de implicare al stakeholderilor poate face diferența între un proiect care merge prost și unul care merge bine.

## 15. Estimări nerealiste

Estimările sunt de cele mai multe ori doar ghicite de membrii echipei care încearcă să calculeze durata activităților în funcție de cât au durat ultima oară. Acest mod de lucru se poate



dovedi a fi complet exact sau poate fi complet gresit. Și dacă este greșit, duce la un program al graficului de execuție defectuos și un risc crescut. Păstrarea înregistrărilor istorice din proiectele anterioare poate ajuta la o abordare mai bună și mai consistentă. Abordarea estimării întregului proiect utilizând devizele de lucrări în construcții poate furniza doar informații cantitativ-valorice, fără ca acestea să fie direct legate de timp. Deoarece depășirea duratelor normale conduce la depășirea costurilor, în funcție de evoluția proiectului în cadrul ciclului de viață, sunt recomandate diferite metode de estimare (PERT, *Bottom-Up*, *Parametric*, *Index Estimating* ... etc.), care să furnizeze informațiile adecvate pentru un bun management.

## 16. Concentrare pe valoarea de business, nu pe detaliile tehnice

Concentrarea pe valoarea de business implică stabilirea unei legături clare între proiect și principalele practici strategice ale organizației. Planul proiectului trebuie să acopere livrarea planificată, schimbările necesare de business și mijloacele de realizare a beneficiilor, dar nu trebuie puse pe planul doi detaliile tehnice. Managerul de proiect trebuie să asigure un echilibru constant și stabil prin acțiunile și deciziile pe care le adoptă în vederea furnizării cu succes a tuturor livrabilelor proiectului păstrând în același timp atenția și asupra beneficiilor.

## 17. Lipsa unei metodologii consistente pentru planificarea și executarea proiectelor

O metodologie de management a proiectului este o combinație strict definită de practici, metode și procese legate logic, care determină modul cel mai bun de a planifica, dezvolta, controla și livra un proiect pe tot parcursul procesului de implementare continuă până la finalizarea și terminarea cu succes a acestuia. Este o abordare științifică, sistematică și disciplinată a proiectării, execuției și finalizării proiectului. Pentru fiecare proiect ar trebui să existe un plan detaliat, elaborat înainte de anunțarea oricărei date de lansare a unui proiect. Planificarea inadecvată este unul dintre motivele majore pentru care proiectele scapă de sub control și esuează. Scopul metodologiei proiectului este de a permite controlul întregului proces de management prin luarea unor decizii eficiente și rezolvarea problemelor, asigurând în același timp succesul proceselor, abordărilor, tehnicilor, metodelor și tehnologiilor specifice. În mod obișnuit, o metodologie oferă un schelet pentru descrierea în profunzime a fiecărui pas, astfel încât un manager de proiect să știe ce să facă pentru a livra și implementa lucrarea în conformitate cu programul, bugetul și specificațiile clientului.

Am prezentat în acest document 17 cauze ale eșecurilor în managementul proiectelor. În mod individual, ați putea să gestionați proiectul în jurul oricăreia dintre cauzele prezentate, dar luate în mod colectiv, veți avea o viziune de ansamblu asupra eșecului în managementul proiectelor. De fapt, oricare două dintre cauzele prezentate ar putea afecta serios orice proiect. Nu lăsa să ti se întâmple asta; acum ai aflat cum să previi unele dintre cele mai frecvente eșecuri în managementul proiectelor. Cursurile de Management de Proiect organizate de Europroiect Estate asigură cunoștințele, instrumentele și tehnicile pentru gestionarea cu succes a tuturor problemelor menționate, asigurând competențele și abilitățile care fac din managerul de proiect o persoană de succes !

**EUROPROIECT ESTATE SRL**  
Eng. Marius Gaitan, PMP, PMI-PBA