

PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF CONSTRUCTIONS, IN THE FRAME OF KNOWLEDGE BASED ECONOMY

MANAGEMENTUL DE PROIECT ÎN DOMENIUL CONSTRUCȚIILOR, ÎN CONTEXTELUL ECONOMIEI BAZATE PE CUNOȘTINȚE

Victor RADU
Simion CEZAR - PETRE
Monica Irina RADU
rvictor@ase.ro

Abstract

The specific nature of construction projects determine the need for experience accumulation and knowledge for members of project teams within any organization in this sector. Mostly the failures or problems in the projects represents "lessons learned" for current and future project.

The meetings to monitor the project have an important role in the exchange of knowledge between project team members.

Keywords: constructions projects, exchange of knowledge, project team

Rezumat

Natura specifică a proiectelor de construcții determină necesitatea acumulării de experiență și cunoștințe pentru membrii echipelor de proiect din cadrul oricărei organizații din acest sector. De cele mai multe ori eșecuri sau probleme apărute în proiectele încheiate sunt „lecții învățate” pentru proiecte curente și viitoare.

Un rol important în schimbul de cunoștințe între membrii echipei de proiect îl au ședințele de monitorizare a proiectului.

Cuvinte cheie: proiecte de construcții, schimb de cunoștințe, echipă de proiect

1. Introducere

Sectorul construcțiilor se bazează pe proiecte în care produsul final, livrat, este de natură variabilă și nestandardizată, diferit de la proiect la proiect în funcție de o multitudine de factori, unul dintre ei fiind contextul proiectului. Acest context diferit este în primul rând unul de ordin fizic: terenul sau amplasamentul proiectului. Amplasamentul conduce la apariția unor probleme particulare, care se

schimbă de obicei de la un proiect la altul, probleme rareori bine documentate în interiorul organizațiilor participante și fiind experiențe învățate doar pentru acei membri ai echipelor de proiect care au participat la rezolvarea lor.

În sectorul construcțiilor, ca industrie orientată pe proiecte, cunoștințele și experiența dobândite în proiectele anterioare sunt elemente cheie în evitarea repetării greșelilor trecute și a refolosirii soluțiilor dovedite viabile. Astfel de practici nu sunt însă întotdeauna posibile sau ușor de realizat. Partenerii din cadrul proiectelor (constructori, subcontractori, beneficiari, furnizori) se schimbă de la un proiect la altul, iar cei implicați într-un nou proiect au puține experiențe comune anterioare. În plus, forța de muncă foarte calificată are tendința de migra de la un proiect la altul în funcție, mai ales, de condițiile salariale oferite. Migrația muncitorilor de la un proiect la altul conduce cel mai adesea la pierderea de cunoștințe importante privind problemele trecute și potențiale.

De aceea, păstrarea bunelor practici este esențială pentru contractorii principali. Bazele de date cu privire la bunele practici au fost principalele mijloace de păstrare și diseminare a cunoștințelor. Acestea au însă unele deficiențe:

- adăugarea de noi informații se realizează la intervale mari de timp;
- personalul implicat în activitatea de execuție nu are posibilitatea fizică (accesul) sau timpul necesar pentru a introduce comentarii sau soluții de îmbunătățire a soluțiilor existente;
- accesul este posibil numai din sediul central al organizației nu de pe amplasament, acolo unde apar problemele;

Dincolo de aplicațiile software utilizate, comunicarea și interacțiunile dintre membrii echipelor de proiect sunt cel mai eficient mijloc de păstrare și diseminare a practicilor adecvate în cadrul organizației. Asemenea procese care apar în cadrul unui proiect de construcții pot fi grupate astfel:

- evaluarea acțiunilor (procese privind identificarea acțiunilor de îmbunătățire, asigurarea și controlul calității);
- activitățile de pe șantier : interacțiunile și relațiile dintre manageri și personalul de execuție, manageri și subcontractori etc.
- activitățile grupurilor de interese din cadrul proiectului: întâlnirile de lucru pe specialitate, ședințele operative ce se desfășoară pe șantier etc.

Evaluarea acțiunilor cuprinde vizitele pe șantier, auditurile interne și externe de calitate, discuții asupra progreselor înregistrate în derularea proiectului. Vizitele pe șantier au scopul de a facilita schimbul de cunoștințe și experiență între personalul de execuție, managerii de proiect și conducerea organizației. Auditurile interne și externe sunt o sursă de cunoștințe explicite.

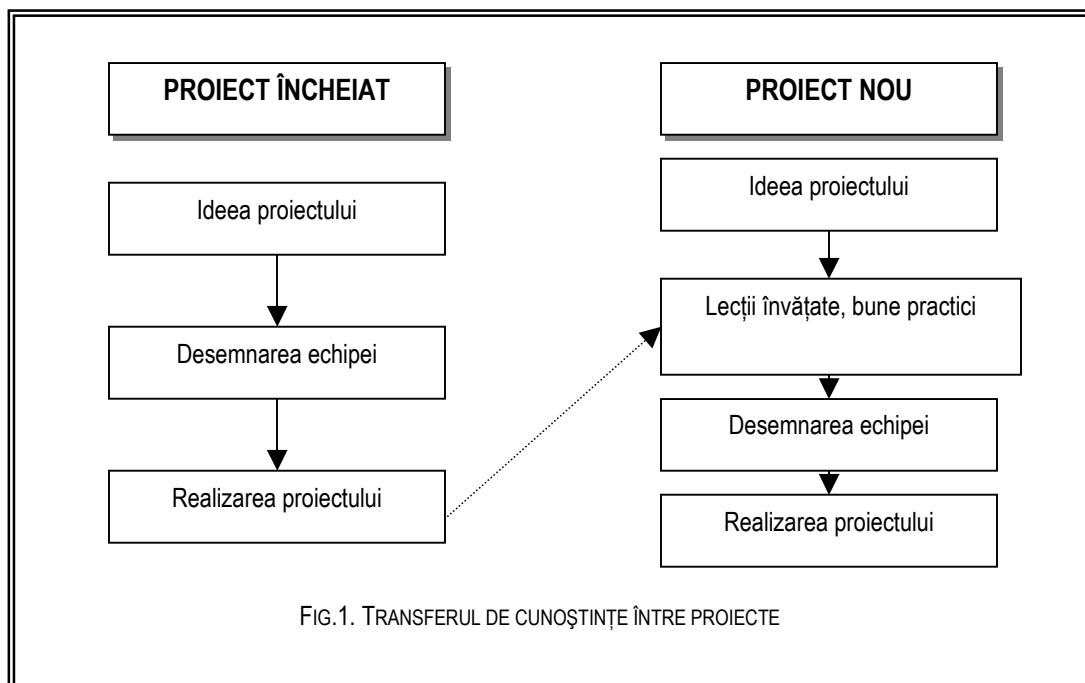
Activitățile de pe șantier și activitățile grupurilor de interese din cadrul proiectului sunt o sursă de cunoștințe tacite întrucât ele reunesc experiența trecută a membrilor echipei de proiect referitoare la probleme similare. Acestea nu se concretizează în documentații, coduri ci mai ales în împărtășirea unor modalități de abordare a problemelor.

Aceasta implică realizarea unui management de proiect bazat de cunoștințe. Pentru a realiza un management de proiect bazat pe cunoștințe este necesar un proces de reflecție asupra proiectelor încheiate sau aflate în desfășurare, de stocare și diseminare a informațiilor acumulate cu privire la „bunele practici” și „lecțiile învățate” în scopul utilizării lor la proiectele viitoare la care va participa organizația. De aceea, este important ca după finalizarea proiectelor să se răspundă corect la întrebări precum:

- ce a fost bun și ce a fost greșit în derularea proiectului?
- ce am schimba ca echipă de proiect dacă proiectul ar începe din nou?
- ce am învățat din acest proiect?
- ce știm acum și n-am știut înainte?

Cea mai bună oportunitate de a realiza acest lucru o constituie ședințele de informare sau de analiză a rezultatelor proiectelor încheiate sau aflate în desfășurare, cele în care se monitorizează progresul proiectului. Ele reprezintă o oglindă a organizației și a culturii organizaționale.

Rezultatele ședințelor de supervizare a progresului proiectului trebuie să ia pe cât posibil forma unor documente scrise astfel încât să poată fi împărtășite cu ceilalți colegi inclusiv prin mijloace ce țin de tehnologia informației. Utilizarea cunoștințelor dobândite din proiecte anterioare în cadrul proiectelor derulate în prezent poate fi asemănătoare proceselor descrise în figura următoare.



Experiența câștigată în proiectele încheiate nu este întotdeauna ușor de transferat în cadrul proiectelor noi. Schimbul de experiență între diferite echipe de proiect din cadrul organizației are loc cel mai adesea cu prilejul reuniunilor sau discuțiilor informale.

Ședințele echipei de proiect trebuie să se transforme așadar în proiecte de învățare organizațională care să ofere soluții problemelor și provocărilor nou apărute. Pentru aceasta trebuie să fie satisfăcute o serie de condiții:

- Fapte reale: subiectul lor trebuie să fie problemele apărute în derularea proiectului;
- Semnificație: problemele ridicate trebuie să fie importante din punctul de vedere al participanților;
- Influență: fiecare participant trebuie să aibă posibilitatea de a influența în mod direct adoptarea unei decizii;
- Interacțiunea : comunicarea și cooperarea sunt precondiții cruciale pentru rezolvarea unei probleme.

Aceste precondiții necesare nu sunt posibil de îndeplinit întotdeauna și creează dificultăți managerilor. Pentru managerii de proiect aceste întâlniri sau ședințe de împărțire și transfer de cunoștințe au însă o importanță deosebită deoarece permit membrilor echipei de proiect să abordeze problemele din proprie inițiativă, ceea ce poate crește gradul de motivare al echipei în ansamblu. Participanții la proiect realizează că sunt întotdeauna probleme și dificultăți de rezolvat iar aceasta nu poate fi decât rezultatul unei soluții a grupului.

De altfel în cazul ședințelor de monitorizare a progresului proiectului, managerul de proiect nu trebuie să aibă prea mare influență asupra participanților, acționând mai degrabă ca facilitator, fără a dezvălui înaintea acestora o soluție anticipată de rezolvare a problemelor. În cadrul ședințelor trei aspecte sunt foarte relevante:

- caracteristicile personale ale managerului de proiect;
- relațiile personale și dinamica grupului;
- structurile formale și informale din cadrul organizației.

De abilitățile personale ale managerului de proiect depinde capacitatea sa de a încuraja transferul de cunoștințe între membrii echipei de proiect precum și între aceștia și alte departamente din cadrul organizației. În cadrul ședințelor de monitorizare a proiectului managerul de proiect trebuie să orienteze desfășurarea acestora către:

- reflecția critică asupra proiectului;
- discuții orientate spre învățare;
- îmbunătățirea documentației de ședință conform nevoilor participanților;
- soluționarea problemelor și acțiunile de urmat;
- reflecția asupra acțiunilor de urmat;
- stabilirea de roluri clare pentru personalul proiectului.

2. Concluzii

În organizațiile orientate pe proiecte din domeniul construcțiilor, acumularea de experiență și cunoștințe dobândite în proiectele încheiate este esențială pentru succesul proiectelor viitoare. Acest

lucru nu poate fi realizat numai prin intermediul aplicațiilor informatice sau bazelor de date ci și prin interacțiunile existente între membrii echipelor de proiect din cadrul organizației.

BIBLIOGRAFIE

Grillisch M., Muller A. – „Enabling Cross Project Knowledge through Knowledge Oriented Project Supervision”, KnowledgeBoard,2006

Kazi A., Wolf P. – „Knowledge Management – Lessons from the field”, KnowledgeBoard,2006