

PROFESIUNEA DE MANAGER DE PROIECT ȘI INTERNAȚIONALIZAREA SA

CONF. UNIV. DR. MIRONESCU ROXANA
Universitatea din Bacău, Bacău, Calea Mărășești nr. 157
Telefon : 0234-542411, 0234- 516345
e-mail roxmir@ub.ro

Abstract: *The training system must focusses, even in Romania, on creating specialists able to solve concrete problems. In several decades of centralized communist economy there was multiplied a certain type of manager, an obedient and biocratic one. The present economic and social configuration lead to the coexistence of two sorts of managers, both characterized by inefficiency: the biocratic one and the entrepreneurial one. Once Romania aims to aderate to the great European family, in 2007, it becomes important to form by education or training another type of manager, the project manager, whose mission must be organizational adaptation to performance.*

Indivizii care sunt implicați în managementul proiectelor lucrează pentru a induce un rezultat pentru ceilalți angajați sau pentru comunitatea umană, așa încât nu există altă categorie de probleme legate de proiecte decât cele de natură umană. În spatele oricărei probleme de natură tehnică, financiară sau programatică se află, de fapt, o problemă legată de oameni, pornind de la cea mai importantă resursă a unei organizații – factorul uman. În mod cert, cea mai mare provocare a proiectelor globale actuale este managementul echipelor de specialiști care lucrează în cadrul proiectelor. O gestiune corectă a factorului uman devine cheia succesului în orice demers de acest gen. Echipa, prin comportamentul său, prin calitățile de care dă dovadă și prin unitatea sa de gândire și acțiune, poate încuraja sau poate anula calitatea și eficiența unui proiect. Experiența unor state cu activitate susținută în domeniul managementului de proiecte, cum sunt Statele Unite, Thailanda, India, Marea Britanie sau Germania, a scos la iveală drept criteriu al organizării unui asemenea tip de activitate, *alegerea conducătorului de proiect*, ceea ce constituie o prioritate de prim rang. Amploarea proiectului definește mărimea echipei, nivelul profesional al acesteia, reunește diferite obiective și culturi organizaționale, o mare varietate de solicitări și exigențe. Selectarea managerului de proiect pornește de la criterii precum: autodisciplina, experiența în domeniul conducerii echipelor eterogene de specialiști, abilități accentuate de comunicare, o vastă experiență în aspectele tehnice și economice ale proiectelor, cultură generală solidă, capacitatea de a atrage sponsorizări. Acești conducători trebuie să dovedească flexibilitate și respect față de colectivul de indivizi cu care vor lucra, disponibilitate pentru a delega responsabilitățile și pentru a realiza angajarea plenară a colaboratorilor, preocupări pentru dezvoltarea personalului din proiect, capacitatea de sincronizare a activităților rutiniere, colaborarea eficientă cu alți manageri de proiect.

În același timp, se impune sublinierea unor aspecte de ordin concret, din cadrul organizațiilor ce utilizează în mod curent managementul de proiecte. Mulți dintre acești manageri de proiect au alte angajamente profesionale, alte locuri de muncă. În cadrul proiectelor, ei își asumă, adesea, rolul de a executa operațiuni concrete, în paralel cu rolul de coordonator al unor activități diferite, întreprind acțiuni ce au finalitate concretă, produc rezultate, la fel de bine ca supravegherea activității de ansamblu. A face o estimare exactă a eforturilor și a timpului acordat fiecărui dintre aceste roluri este un demers dificil, care ridică multe semne de întrebare, ca: managementul proiectelor tinde să devină o profesie de sine-stătătoare? Se poate

stabili cu rigurozitate ce realizează efectiv managerul de proiect dintre toate activitățile previzionate? Managerul de proiect face același lucru ca și sponsorul oficial al acestuia? Din păcate, o definiție care să delimiteze clar rolurile managerului de proiect încă nu a fost elaborată, dar specialiștii și practicienii au convenit asupra unor atribuții, ce pot fi identificate pentru toți conducătorii analizați:

- *responsabilitatea pentru proiect* - , care, deși este un termen destul de nebulos, poate avea semnificații variate pentru indivizi diferiți. Concise Oxford English Dictionary explică responsabilitatea ca fiind “ autoritate; abilitatea de a acționa independent și de a lua decizii”. Într-adevăr, considerăm că responsabilitatea constituie principalul atribut la unui manager de proiect;
- *asumarea rezultatelor proiectului*- următorul atribut ce poate defini un manager de proiect este asumarea și estimarea rezultatelor unei acțiuni concertate. Tot aceeași persoană răspunde în fața sponsorului de proiect pentru furnizarea rezultatelor globale și parțiale previzionate. Rezultatele trebuie să fie cuantificate precis și să fie măsurabile, iar managerul trebuie să fie abilitat pe deplin pentru a răspunde de livrarea acestora;
- *autoritatea de a executa proiectul, cu finalitatea rezultatelor așteptate*- atributul – cheie al managementului de proiect este autoritatea de a realiza proiectul, care poate fi definită ca fiind “ puterea de a induce sau de a influența comportamente sau acțiuni”. În esență, managementul proiectului reclamă capacitatea de a determina acele comportamente care sunt necesare pentru atingerea obiectivelor prevăzute inițial.

În timp ce managerul de proiect însumează responsabilitățile decizionale în interiorul proiectului și își asumă rezultatele obținute, el trebuie, de asemenea, să dovedească abilitatea organizațională de a asigura disponibilitatea resurselor și de a solicita schimbările de comportament care sunt critice.

Autoritatea poate îmbrăca variate forme, dacă ea derivă din poziția ierarhică deținută, din profesionalismul dovedit, din influența exercitată în cadrul organizației și ea poate fi asumată ca pe o exercitare a puterii care are ca scop ducerea la bun sfârșit a scopurilor și finalităților proiectului.

Plecând de la aceste considerente, se poate formula o definiție acceptabilă a managementului proiectului, ca: “ exercițiul responsabilității și a capacității decizionale, autoritatea de a corela activități din cadrul proiectului și urmărirea, asumarea rezultatelor așteptate, în contextul satisfacerii exigențelor consumatorilor proiectului, de a realiza angajamente și de a aplica constrângeri”. Implicațiile definiției de mai sus sunt bogate în sensuri și provocatoare pentru analize viitoare mai complete. Realitatea demonstrează că mulți dintre indivizii investiți cu responsabilitatea unei conduceri de proiect nu conștințizează faptul că sunt manageri; în același timp, există multe persoane care se confundă cu managerul de proiect, dar care nu exercită, de fapt, nici unul dintre atributele acestui rol, deoarece nu au primit mandatul oficial necesar în contextual unei asemenea activități. În cazul multor proiecte, dacă nu există o persoană care să fie numită “director” sau “manager”, atunci , cu siguranță că există una care poartă titlul de “sponsor”, ceea ce nu semnifică o redefinire a rolului, ci doar o suprapunere de roluri sau de atribuții.

Stabilirea unei diferențieri între “managerul de proiect” și “directorul de program” apare ca necesară, în condițiile folosirii uzuale și, uneori, improprie, a acestor termeni. “Directorul de program” apare ca depășind cu mult stadiul coordonării unei grupări de proiecte corelate. În opinia noastră, conducerea unui program presupune și debutează cu o stabilire precisă a cerințelor unei afaceri, la un nivel strategic, care dezvoltă un drum critic, denumit “program”, menit să satisfacă nevoile organizației, în mod optim. Interpretările acestui fenomen pot fi multiple, în funcție de cultura managerială asimilată și de instruirea specifică pe care o dobândesc conducătorii. Nevoile organizației pot fi sintetizate într-un Standard al Afacerii, care articulează modul în care fiecare program sau proiect se conectează la modelul standard de

ansamblu. Una dintre diferențele importante dintre “managementul de proiect” și cel de “program” constă în nivelul la care se amplasează abilitățile persoanei care îndeplinește rolul respectiv. Directorul de program trebuie să poarte negocieri cu investitorii, căutând să echilibreze interesele nuanțate ale acestora, la un nivel mult mai ridicat decât poate înfrunta un manager de proiect. Așadar, directorii de programe coordonează managerii de proiecte.

Managerii de proiect au atribuții de natură tactică, care își concentrează activitatea pe comunicarea cu investitorii și pe livrarea rezultatelor previzionate, conform traseului stabilit pentru proiect și a planurilor existente. Necesitatea unei abordări de natură tactică este indispensabilă definiției proiectului, ca fiind un efort unic, de a asambla debutul și finalul unor activități. Directorii de program, prin natura funcției pe care o îndeplinesc, trebuie să depășească nivelul de performanță al oricărui manager de proiect, coordonator, la rândul său, de alți manageri de subproiecte. Activitatea sa este, prin excelență, strategică. Dacă subiectele care îi preocupă pe managerii de proiect sunt cele incluse în tematica și în planul de lucru al proiectului, iar abordarea lor este de natură practică, concretă, directorul de program trebuie să organizeze tematica preocupărilor sale în așa fel încât aceasta să se conecteze cu misiunea organizației și să realizeze activitățile care concordă cu planul strategic al organizației și care se dovedește a fi unul fezabil. În proiectele de mică anvergură, nu se poate discuta despre luxul de a avea și un director de program și un manager de proiect, amândouă rolurile fiind îndeplinite de a o singură persoană, care, inevitabil, acționează asupra oricărei perturbații sau probleme ivite. Coordonarea unui program depășește orice proces de management al proiectelor, prin adăugarea de noi obiective ale afacerii, obiective operaționale, prin includerea de riscuri strategice, integrarea finalităților de activitate, crearea de interdependențe și a unei interfețe între management și procesele efective. Obiectivele generale ale afacerii asigură conformitatea cu inițiativele strategice ale organizației și definesc, în termeni cantitativi, efectele și impactul afacerii. Integrarea scopurilor finale facilitează corespondența dintre finalitățile de proiect declarate și plenitudinea acestora, asigură eliminarea redundanțelor sau a omisiunilor periculoase. Interfațarea procesului managerial are misiunea de a indentifica input-urile și output-urile din proiectele individuale, definește criteriile de calitate, asortează input-urile și output-urile și apoi le integrează în programul general de activitate. Toate aceste performanțe sunt specifice unui manager de proiect eficient, dar care are perspectiva de a deveni un bun director de program.

Managementul de proiecte nu este suficient de bine cunoscut în România, iar numărul de profesioniști în domeniu este relativ restrâns. Pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii din țara noastră, formarea și pregătirea unor manageri de tip pro-activ, specializați și în domeniul managementului de proiecte, poate constitui o soluție eficientă de accesare a fondurilor cu finanțare europeană, destinate susținerii și amplificării activităților din sectoarele productive, comerciale, de servicii.

Proiectele au devenit atât de complexe, ele sunt prezente într-o mare diversitate de domenii, economice sau noneconomice, încât s-a creat în jurul lor un anumit tip de percepție, care presupune performanțe ieșite din comun, abilități excepționale ale celor implicați, care pot fi atinse doar de către un număr restrâns de inițiați. Cu toate acestea, ca domeniu de sine stătător, managementul proiectelor datează, cu aproximație, în forma sa modernă, din perioada celui de-al doilea război mondial. Proiectele derulate în economia și în domeniul military, la acele timpuri, au atras atenție asupra nevoii de specialiști în domeniu, ca o categorie profesională distinctă. Mai târziu, industriile de înaltă tehnologie, informatica au exercitat presiuni puternice pentru structurarea activității pe proiecte, pentru accentuarea profesionalismului prin care sunt conduse și organizate activitățile dintr-un proiect. Treptat, managementul proiectelor a trecut din zona marilor afaceri private, în sectorul public, astfel că astăzi, începe să devină o opțiune permanentă și o direcție de acțiune adoptată de universități, ministere, agenții guvernamentale, fundații, instituții de învățământ secundar sau de sănătate, organisme ale puterii administrative locale. Este vizibilă maturizarea domeniului, în ciuda faptului că “profesia de manager de proiect” încă nu și-a găsit confirmarea definitivă și oficială, pe piața muncii. Universitățile americane și unele instituții de prestigiu din țări ale Uniunii

Europene (Manchester University – Marea Britanie, École Supérieure de Commerce de Lille – Franța, Wirtschaftsuniversität Wien – Austria) au răspuns prompt noilor tendințe din management prin dezvoltarea de programe academice, ajungând chiar la studii universitare complete, programe de masterat sau chiar doctorate în acest domeniu.

În România, accentul formativ trebuie să fie pus pe mentalitatea conform căreia competența profesională nu mai este, nici ea, o valoare în sine, ci contează viteza de mobilizare a cunoștințelor și abilităților necesare pentru ca un specialist să găsească o soluție la o problemă comună, iar, odată aceasta găsită, să se poată găsi combinații diverse, cu scopul de a soluționa alte probleme, prezente sau viitoare ale organizației. Credem că nu este o exagerare în afirmația că viitorul aparține organizațiilor centrate pe proiecte. De aceea, Managerul de proiect, la un nivel performant, are nevoie de o pregătire de nivel MBA sau licență în Management organizațional.

Bibliografie:

1. *** - www.pmforum.org/library;
2. *** - www.publications.eu.int;
3. Verzuh E. – “The Fast MBA in Project Management”, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999.