

# MANAGERUL DE PROIECT

PREP.UNIV. LARISA COCOI

Universitatea „1Decembrie 1918 „Alba Iulia, str. Nicolae Iorga nr.11-13

E-mail: [larisa\\_co@yahoo.com](mailto:larisa_co@yahoo.com)

*The project manager is responsible for the entire project development and success. In some companies, this role can be referred as “projects coordinator”, “team leader”; anyway, this represents the individual responsible in assuring the project’s success. In addition to the processes’ abilities, the project manager must develop abilities regarding people management. These include:*

*Discipline and general management abilities to be assured that people follow standard procedures and processes.*

*- Leadership abilities to motivate the team in following a certain path. Leadership means to communicate a path and determine the team to accept it and to do its best in implementing it.*

*- Setting reasonable expectations, but challenging and straightforward, for team members and making them responsible in reaching the expected results. This includes a positive feedback towards team members.*

*- Team building abilities, so the people can work together and to feel motivated in getting the job done. If the team is large and the project has a long time-span, the team building abilities are more than ever necessary.*

*- Abilities for proactive, verbal and written communication, including abilities for active listening.*

*The project manager is responsible for the team’s success. If the team has low morale and cannot respect the deadlines, he must find a way to solve this situation. If the team members do not understand what they have to do and what is the deadline, the project manager is directly responsible for this.*

În România, necesitatea formării de specialiști în managementul proiectelor a apărut nu de mult, fiind determinată de doi factori. Pe de o parte pătrunderea programelor Uniunii Europene, Bancii Mondiale și a altor organisme internaționale care sprijină integrarea țării noastre în structurile internaționale. Pe de altă parte, dezvoltarea companiilor multinaționale, care promovează organizarea flexibilă, prin intermediul proiectelor.

În opinia unor specialiști în domeniu, la baza formării profesionale a unui manager de proiect trebuie să se afle trei elemente, și anume: specializare într-o anumită industrie, urmarea unor cursuri de profil, post-universitare, și experiența. Aparent, rolul managerului de proiect ar trebui să fie ușor de descris. Dar provocarea în înțelegerea rolurilor și responsabilităților legate de managementul de proiect este că acestea sunt diferite de la o companie la alta.

Managerul de proiect este cel care gândește proiectul din faza sa incipientă, îl formulează atunci când necesitatea acestuia îi apare ca fiind evidentă, îi stabilește obiectivele și apoi asigură implementarea acestuia. Coordonarea unui proiect nu determină însă crearea aptitudinilor manageriale necesare, iar experiența științifică sau o funcție administrativă nu sunt neapărat garanții în această direcție.

Atunci când managerul nu este capabil a înțelege modul de operare al diverșilor participanți, deci nu poate aprecia corect calitatea și metodele de lucru ale celor angajați în proiect, este mai bine să-l încredințeze altcuiva.

De cele mai multe ori, managerul de proiect se confundă cu liderul proiectului, ceea ce nu este de dorit. Dacă în plan motivațional și personal această confuzie poate fi benefică, nu trebuie uitat că managerul este în primul rând responsabilul principal al asigurării comunicării membrilor echipei,

atât pe orizontală cât și pe verticală. Asumarea rolului de lider este limitativă din punctul de vedere al comunicării și poate provoca cele mai grave disfuncții.

Pe de altă parte, lipsa delegării competențelor, din dorința asigurării imaginii de lider, va duce inevitabil la erodarea prestigiului, la oboseală și la apariția tot mai frecventă a erorilor manageriale.

În general, managerul de proiect este responsabil pentru succesul general al proiectului. În unele companii, poziția se poate numi Coordonator de Proiect, Lider de Echipă; aspectul cheie este că acesta reprezintă persoana responsabilă pentru asigurarea succesului proiectului.

Managerul de proiect este responsabil cu toate activitățile care se desfășoară și care privesc bunul mers al activităților legate de proiect. Dacă proiectul începe și descoperi mai târziu că sfera de cuprindere nu este clarificată, managerul de proiect este răspunzător. Dacă proiectul pune în aplicare un plan de lucru slab, managerul de proiect este răspunzător.

Definirea proiectului înseamnă înțelegerea și obținerea acordului asupra obiectivelor generale, conținutului, riscurilor, abordării, bugetului etc. Include de asemenea și definirea sau adoptarea unor proceduri specifice de management de proiect care vor fi utilizate în managementul proiectului.

Managerul de Proiect nu este un simplu executant de activități, el trebuie să înțeleagă obiectivele de business care au generat proiectul, pentru a putea lua decizii relevante pe parcursul fiecărei etape. Experiența arată că abordarea strict tehnică a managementului de proiect poate conduce în cel mai bun caz la realizarea unor produse sau servicii performante, dar care nu neapărat îndeplinesc strategia de afaceri a organizației. Așa numitul “business awareness” tinde să devină un criteriu de selecție foarte important la alegerea unui manager de proiect, motiv pentru care toate abordările moderne subliniază necesitatea ca managerul de proiect să posede cunoștințe și abilități în managementul general al afacerilor.

Tot în această etapă managerul de proiect trebuie să identifice participanții la proiect și așteptările acestora.

Există numeroase opinii în ceea ce privește rolul managerilor. Cu toate acestea, marea majoritate a specialiștilor au identificat câteva roluri de bază:

- exercitarea leadershipului și a autorității;
- monitorizarea și diseminarea informațiilor;
- adoptarea deciziilor și soluționarea conflictelor.

Conducerea unui proiect solicită un ansamblu de calități și competențe, și anume:<sup>1</sup>

- managerul de proiect trebuie să fie familiarizat cu tehnicile și metodele de management al proiectelor;
- fondurile destinate proiectului vor fi utilizate într-o manieră care maximizează beneficiile proiectului;
- stimulează relațiile de cooperare între membrii echipei și între stakeholderi;
- identifică riscurile și acționează într-o manieră ce limitează efectele acestora asupra proiectelor.

Sarcina managerului de proiect este una foarte dificilă și stresantă. Se spune că managerii de proiect sunt relaxați fie când sunt în așteptarea unui nou proiect, fie când proiectul actual se îndreaptă fără cale de întoarcere către reușită. Fără îndoială, ei exercită o influență puternică atât asupra orientării, cât și asupra succesului proiectului. Pentru a-și putea exercita rolul, managerii trebuie să aibă capacitatea de a:

- conduce- o echipă de persoane deosebit de competente;
- comunica- cu orice persoană implicată în realizarea proiectului;
- motiva- echipa de proiect, furnizorii și subcontractanții;
- negocia- soluții eficiente pentru a atenua conflictele cauzate de contradicția dintre cerințele proiectului și dorințele stakeholderilor.

Aceste calități sunt necesare conducătorului de proiect, indiferent dacă proiectul are o mare amploare sau nu, dacă se referă la o sarcină de serviciu sau casnică, dacă costurile implicate sunt mari sau mici.

În unele organizații, managerul de proiect este răspunzător pentru succesul proiectului dar nu are nivelul potrivit de responsabilitate. Managementul unei echipe într-o organizație matricială este un

---

<sup>1</sup> D.A.Constantinescu, A.M.Ungureanu, Adelma Pridie, *Managementul proiectelor*, Colecția Națională, București, 2001

astfel de exemplu. Astfel, managerul trebuie să facă managementul unui proiect utilizând oameni asupra cărora nu are responsabilitate managerială. De asemenea, poate descoperi că abilitatea sa de a rezolva problemele este diminuată pentru că nu are o poziție suficient de înaltă în ierarhia organizației și trebuie să se bazeze de cele mai multe ori pe ajutorul managementului. În alte cazuri, capacitatea sa de a fi inovativ și flexibil este restrânsă de politici organizaționale și inerție.

Toate aceste situații pot fi cauze ale frustrării. O cale de a le gestiona este definirea rolurilor și responsabilităților ca parte a Definiției Proiectului. Aceasta ajută la definirea și gestionarea așteptărilor. De exemplu, dacă managerul nu are autoritatea de aprobare a cheltuielilor sau bugetului, acest lucru trebuie specificat de la început, împreună cu procesul necesar al aprobării. În acest fel, dacă problema apare, toată lumea va ști cine are autoritatea pentru a o rezolva. Pentru cei mai mulți manageri de proiect, nivelul de frustrare nu este cauzat atât de mult de lipsa de putere cât de ambiguitate. Dacă managerul de proiect nu are autoritate, este important să știe cine o are și ce procese sunt necesare pentru a a demara acțiunile.

Fiecare proiect generează o transformare, care în mod cert va fi percepută în mod diferit de diferiți participanți la proiect (stakeholders). Nu de putine ori, există persoane sau grupuri care sunt afectate negativ de succesul proiectului și în consecință, aceștia vor opune rezistență. Managerul de proiect trebuie să fie capabil să aplaneze toate divergențele existente, prin rațiuni și argumente pertinente și justificate.

Un portret schițat al managerului de proiect ar putea fi alcătuit din următoarele: competențe „clasice”, competențe noi, calități și abilități.

### ***Competențe "clasice"***

- managementul termenelor (multa lume numeste asta, cu un zambet, "arta de a impiedica cat mai mult decalarea termenelor"). Este o competență care îmbină capacitatea de previziune cu spiritul practic și abilitățile interpersonale.
- competențele de management al resurselor umane. Pentru proiecte de amploare, se poate ajunge la efective însemnate, de nivelul unei firme mari. Managerul de proiect trebuie să fie atunci mai mult decât un administrator, ci și un adevărat lider.
- o competență obligatorie este managementul costurilor. Managerul de proiect este responsabil pentru un buget, la fel ca orice manager al unei firme.
- expertiza în domeniul de referință al proiectului. Aceasta competența nu trebuie însă să fie dezvoltată la nivel de expert. În majoritatea cazurilor, competențele enumerate, dublate de noțiuni de bază în domeniul de referință al proiectului pot fi suficiente.

### ***Competențe noi***

Printre acestea se afla la loc de cinste stăpanirea de instrumente informatice de management de proiect. Urmeaza abilitățile de comunicare, necesare în special în proiectele de interes public (de exemplu, proiectele din domeniul turismului anunțate recent în România).

Lista continuă cu managementul riscului, al calității și cu abilitatea de urmărire și control al returului pe investiție.

### ***Calități***

Rezistență la stres, putere mare de muncă, capacitatea de a motiva și conduce oameni, capacitate de control și corecție a planului de execuție, educație solidă în cunoașterea mecanismelor financiar - contabile, diplomație, putere de convingere, fermitate și flexibilitate.

### ***Abilități***

Abilitatea de a avea o viziune de ansamblu asupra proiectului, de a corobora și intercala informații care vin din domenii de activitate principal diferite și nu în ultimul rând de a menține cursul proiectului permanent către obiectivul final.

În concluzie, se poate afirma fără a greși că reușita conceperii, derulării și finalizării unui proiect depinde în cea mai mare parte de abilitățile managerului de proiect de a organiza cât mai atent și adecvat activitățile corespunzătoare fiecărei etape.

**Bibliografie:**

1. Constantinescu D.A., Ungureanu A.M., Pridie A, *Managementul proiectelor*, Colecția Națională, București, 2001,pag.135
2. D.Tudor, articol- O meserie în care o iei mereu de la capăt-managementul proiectelor
3. S.Cazacu, articol- Management de proiect-planul de proiect
4. [www.markmedia.ro](http://www.markmedia.ro)
5. [www.tenstep.ro](http://www.tenstep.ro)