

1. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTULUI

1.1. Considerații generale

Tot mai multe organizații încep să acorde o foarte mare importanță conceptelor și tehnicilor, instrumentelor și metodelor științifice de management, între care un loc important îl are managementul proiectului. Managementul proiectului în forma sa timpurie se concentra mai mult pe furnizarea de informații referitoare la planificare și resurse. Aceste informații au fost preluate și utilizate ulterior în managementul proiectului în forma sa modernă, ce urma să se dezvolte cu repeziciune mai ales după anii 90. Tot în acești ani se remarcă o creștere a eforturilor de definire a sistemului teoretic al managementului proiectelor și de a-l exprima sub formă de cărți, ghiduri, studii, standarde.

Pe măsură ce mediul de afaceri a devenit din ce în ce mai complex, atât pe plan mondial cât și în țara noastră, folosirea echipelor de lucru interdisciplinare a devenit o necesitate, ce a schimbat radical mediul de muncă. Aceste schimbări au alimentat nevoia de proiecte complexe, apărând astfel necesitatea unui management de proiecte mai sofisticat, mai cuprinzător. De fapt, organizațiile din ziua de astăzi recunosc faptul că, pentru a avea cât mai multe avantaje competitive și pentru a genera răspunsurile competitive corespunzătoare, trebuie să cunoască și să folosească tehnicile moderne ale managementului de proiect.

Câteva din avantajele utilizării unui management al proiectelor performant sunt:

- un control mai eficient asupra resurselor (materiale, financiare, umane și informaționale);
- îmbunătățirea relațiilor cu clienții;
- micșorarea duratei etapelor de dezvoltare;
- reducerea costurilor de cercetare-dezvoltare;
- creșterea calității produselor / serviciilor oferite;
- creșterea profitului;
- îmbunătățirea productivității;
- coordonarea mai bună a activităților;
- creșterea gradului de satisfacție și motivare a salariaților;
- creșterea capacității de implementare a schimbării din interiorul organizațiilor;
- creșterea promptitudinii în execuție, livrare, etc.

1.2. Istoricul managementului de proiect

Dacă am face o analiză sumară, am putea considera că ridicarea piramidelor egiptene sau construirea Marelui Zid Chinezesc nu s-ar putea începe în ziua de astăzi fără a avea la bază un proiect foarte bine documentat (analiza terenului, calculele dificile de rezistență, studii de fezabilitate și de fezabilitate etc.). Aceste construcții, ca și alte realizări ale diverselor civilizații, pot fi considerate unele dintre primele mari proiecte ale omenirii.

Termenul și conceptul de «proiect» a fost utilizat pentru prima dată tot de către un arhitect, Filippo Brunelleschi, care în secolul al 15-lea a introdus două noutăți în practicile arhitecturale ale epocii:

- construcția Catedralei din Florența a fost întreruptă în secolul 14, iar Brunelleschi a fost însărcinat cu continuarea construcției prin adăugarea unui dom. Înainte de a începe, el a realizat un desen (*progetto*) al domului, utilizând diferite perspective pentru a crea o reprezentare geometrică a viitoarei structuri, așa cum o imagina el;
- Brunelleschi a raționalizat arhitectura, înscriind-o într-o perspectivă temporală, abordare care i-a permis să separe ceea ce se referea la concepție de ceea ce se referea la execuție, ceea ce se referea la proiect de ceea ce se referea la punerea în practică.

Așa cum susțin mulți din specialiștii domeniului, implementarea primelor concepte moderne ale managementului de proiect a fost realizată, în cadrul Proiectului Manhattan, condus de armata Statelor Unite pentru realizarea primei bombe atomice. De fapt, armata a fost industria cheie aflată în spatele dezvoltării unor tehnici moderne ale managementului de proiect.

În anul 1917, Henry Gantt supranumit și părintele planificării și a tehnicilor de control, studiază ordinea operațiilor în muncă și elaborează faimoasa diagramă Gantt, ca mijloc pentru programarea muncii. La acea vreme, managerii proiectelor militare desenau schemele (cu mâna) pentru a face publice sarcinile care trebuie îndeplinite la anumite termene stabilite. Acest mijloc a devenit un format standard pentru planificarea și revizuirea activităților necesare pentru realizarea proiectelor.

În anul 1957 este dezvoltată Metoda drumului critic (CPM) de către DuPont în colaborare cu Remington Rand Corporation pentru coordonarea proiectelor de întreținere a uzinelor

În anul 1958 a fost elaborată de Booz-Allen & Hamilton metoda probabilistică PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) și folosită pentru proiectul Polaris al Marinei Militare a Statelor Unite (Polaris este o rachetă balistică cu lansare de pe submarine). Cu toată anvergura acestui proiect, în care au fost implicați peste 3000 de contractanți, prin utilizarea metodei s-a ajuns la o considerabilă economie de timp de execuție (circa doi ani). Această diagramă prezintă relaționarea între diferite obiective și/sau stadii ale proiectului precum și secvențele în care acestea vor fi realizate. Această tehnică ajută foarte mult managerii de proiect să îmbunătățească planificarea activităților unui proiect, permițând în același timp identificarea și monitorizarea drumului critic.

În anul 1967, în SUA ia naștere Institutul Managementului de proiect (Project Management Institute - PMI). Premisa acestui institut este aceea că tehnicile și instrumentele utilizate de către managementul de proiect sunt aceleași indiferent de industria în cadrul căreia sunt utilizate

În anul 1967, în Europa se înființează Asociația Internațională pentru Managementul de proiect (The International Project Management Association - IPMA)

În anii 1970, armata SUA începuse deja să folosească produse software pentru realizarea unor proiecte majore. Software-ul pentru managementul proiectelor din perioada respectivă era însă foarte scump, complicat și funcționa doar pe mainframe-uri. De exemplu, *Artemis*, unul dintre primele produse software pentru managementul proiectului a fost utilizat în acea perioadă în analiza planurilor complexe pentru proiectarea avioanelor.

În anul 1981, PMI crează „*A Guide to the Project Management. Body of Knowledge*” – *PMBOK Guide*

Pe măsură ce calculatoarele și software-ul au devenit mai accesibile și mai ușor de utilizat, tot mai multe companii din diferite domenii au început să folosească aceste instrumente în dezvoltarea și administrarea tuturor tipurilor de proiecte. Microsoft Project este liderul de necontestat al pieței de aplicații de managementul proiectului. O anchetă printre 1000 de manageri de proiect a demonstrat că Microsoft Project este de departe cel mai utilizat program de managementul proiectului, în special pentru a defini scopul, timpul, costurile, resursele umane necesare proiectului. După Gartner Group, în anul 2000, Microsoft Project '98 deținea peste 2/3 din piața de software de managementul proiectului. O anchetă realizată în același an, 2000 de către specialiștii americani, utilizând un eșantion de 1000 de manageri, a arătat că 48% din subiecții anchețați au răspuns că în ultimii ani au folosit Microsoft Project, 38% au folosit Primavera Project Planner, iar pe locul 3 se află Microsoft Excel (program care nu a fost conceput special ca software de managementul proiectului). Ca și scop al utilizării, subiecții au răspuns că au folosit Microsoft Project pentru controlul proiectului, programarea detaliată, planificarea proiectului, comunicare, raportare, planificare de nivel înalt, grafice GANTT, CPM și PERT, iar Excel pentru bugetare, analiza costurilor, raportare și planificare a activității. Chiar cu actuala popularitate, Microsoft Project, ajuns între timp la o nouă generație (2003), nu este nici pe departe atât de folosit în domeniul său, ca alte produse Microsoft, cum ar fi Word sau Excel, ceea ce este de înțeles, deoarece utilizarea unui astfel de soft necesită inclusiv cunoștințe, abilități și calificări proprii managerului de proiect.

Nu mult timp în urmă, autorul Tom Peters a precizat că de regulă în cadrul unei organizații, 50% din activități se desfășoară sub forma activităților de proiect. Această afirmație transformă managementul proiectelor într-o disciplină importantă, dar cu toate acestea, în prezent cea mai mare parte a managerilor de vârf nu au o pregătire specială în domeniul managementul proiectelor, unii chiar nu cunosc care este diferența între această nouă disciplină și managementul general. În țara noastră, din păcate, utilizarea managementului proiectelor, este încă într-o etapă de dezvoltare primară, calificarea în domeniu fiind o necesitate. Datorită progresului tehnologic, factorilor internaționali, programelor și proiectelor de interes major pentru integrarea europeană, interesul de instruire în acest domeniu, a crescut în ultima perioadă, iar pe viitor se întrevede o creștere puternică.

1.3. Proiectul - definire, rol, funcții, caracteristici, tipologie

1.3.1. Definiții

Pentru înțelegerea managementului proiectelor este important ca pentru început să se înțeleagă conceptul de proiect. În general, un proiect este o lucrare temporară întreprinsă pentru a atinge un anumit scop. În mod normal, proiectele implică un număr de persoane, care execută activități legate între ele, un sponsor și/sau un beneficiar principal, care este interesat în valorificarea resurselor, pentru terminarea proiectului într-o manieră eficientă și într-un anumit timp.

Termenul de «proiect» provine din latinescul *proicere* – *aruncare înainte*. Rădăcina sa latină evocă o mișcare, o traiectorie și o raportare în timp și spațiu, deoarece sugerează implicarea următoarelor elemente:

- un punct de plecare utilizat ca și bază, de la care se pornește;
- aruncare înainte, planificare (funcția cea mai importantă în managementul proiectului);
- scopul, obiectivul.

Dicționarul «Oxford» definește proiectul astfel:

Întreprindere individuală sau colectivă, planificată cu foarte mare atenție și destinată a atinge un obiectiv particular, ex: un proiect de cercetare, un proiect național pentru a încuraja dezvoltarea întreprinderilor (afacerilor).

Dicționarul francez «Petit Robert» propune următoarele definiții:

- *imaginea unei situații pe care ne gândim să o atingem;*
- *ceea ce este „aruncat” în fața eului ca și ghid de acțiune;*
- *desen, intenție, plan, rezolvare, viziune;*
- *prima stare a unei activități, redactarea pregătitoare, schiță;*
- *toate acțiunile prin care omul tinde să modifice lumea sau pe el însuși într-un sens dat;*
- *planul unei clădiri de construit.*

Dicționarul Webster ne sugerează următoarele definiții pentru „proiect”:

- *un lucru care este planificat sau conceput;*
- *plan sau schemă;*
- *întreprindere (sarcină) mare sau importantă, mai ales una care implică cheltuieli considerabile, personal și echipament;*
- *sarcină specifică pentru investigație, mai ales în cazul burselor;*
- *sarcină suplimentară pe termen lung trasată de profesori studenților.*

În Franța, termenul de « proiect » are și o definiție normalizată aplicabilă la domeniul profesional (Standardul francez X50 – 105):

Un proiect se definește ca un demers specific care permite structurarea metodică a unei realități viitoare. Un proiect este definit și pus în practică pentru elaborarea unui răspuns la o nevoie specifică a unui utilizator, a unui client sau a unei clientele și implică definirea unui obiectiv și a unor activități de întreprins folosind resursele date.

Comisia Europeană:

„Un proiect reprezintă un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client.”

Guvernul României:

„Proiectul este un scop bine definit, care este prevăzut a fi realizat într-o perioadă determinată și în limitele resurselor alocate și căruia îi este atașat un set de reguli obiective și activități.”

Standardul britanic BS6079:

„Un proiect ar trebui să aibă următoarele trăsături:

- să fie nerepetitiv;*
- să aibă o noutate din punct de vedere managerial;*
- să implice risc și incertitudine;*
- să aibă rezultate impuse, o calitate determinată, parametrii de siguranță;*
- costurile sunt clar menționate iar resursele impuse;*
- realizarea se face printr-o echipă constituită în mod special.”*

PMBOK Guide:

„Un proiect este un efort temporar asumat pentru a realiza un produs, un serviciu sau un rezultat unic”

Dicționarul explicativ al limbii Române dă următoarele definiții termenului « proiect »:

- plan sau intenție de a întreprinde ceva, de a organiza, de a face un lucru;*
- prima formă a unui plan (economic, social, financiar etc.), care urmează să fie discutat și aprobat, pentru a primi un caracter oficial și a fi pus în aplicare;*
- lucrare tehnică întocmită pe baza unei teme date, care cuprinde calculele tehnico-economice, desenele, instrucțiunile necesare executării unei construcții, unei mașini.*

OG nr. 8/1997 definește proiectul ca

„un scop bine definit, care este prevăzut a fi realizat într-o perioadă determinată și în limitele resurselor alocate și căruia îi este atașat un set de reguli, obiective și activități.”

Filosoful american John Dewey (1859–1952), autorul faimosului «*learning by doing*» (*învățare prin acțiune*), și-a adus principala contribuție la dezvoltarea conceptului de proiect în domeniul educației. Pentru Dewey, elaborarea unui proiect implică patru premise:

- un proces de reflexie obișnuit, care permite unui proiect să crească și să prindă formă;
- observarea condițiilor oferite de mediul în care proiectul este realizat;
- cunoașterea a ceea ce s-a putut întâmpla în situații similare în trecut;
- o abordare care sintetizează observațiile din prezent și cunoștințele din trecut, identificând astfel semnificațiile.

Mai multe persoane interogate pentru a defini termenul de „proiect”, la începutul stagiilor de formare în domeniul managementului de proiect, au sugerat diverse răspunsuri:

- promovarea unei idei, structurarea unei serii de idei, a pune de acord diverse propuneri (planuri) de acțiune;
- a vizualiza, a planifica și a defini cursul unei acțiuni pe care o dorim urmată pentru a ajunge la o situație viitoare specifică;
- a descrie, la un moment dat și într-o situație dată, procesul unei schimbări care trebuie inițiată pentru a crea o nouă situație la un moment dat în viitor;
- proces care implică construcția unui program global, luând în calcul diversele aspecte ale unei situații, pentru a ajunge într-o altă situație;
- un deziderat, un proces, un instrument ce poate fi utilizat pentru proiectarea sa în viitor, pentru stabilirea de scopuri și obiective;
- a se baza pe prezent pentru a concepe viitorul; o destinație elaborată împreună;

După alți autori, proiectul este definit¹ într-un mod simplu și general, adică „o investiție de capital pe o perioadă determinată, cu scopul de a crea active productive”. Într-un proiect, energia și inventivitatea oamenilor joacă un rol tot atât de important ca al utilizării de resurse materiale și financiare, astfel încât termenul „capital” se referă în egală măsură la resursele umane și la cele materiale.

Proiectul este de fapt ceva special prin natura sa și este perceput ca fiind o acțiune în afara celor obișnuite, desfășurându-se o singură dată, de aceea este definit ca: „un ansamblu de activități interconținute, realizate într-o manieră organizată, cu

¹ Fundația FIMAN, „Managementul proiectelor în țările în curs de dezvoltare”, Ed. ALL, București, 1993

momente de început și de sfârșit clar definite, pentru a obține rezultate specifice care să satisfacă necesitățile derivate din planul strategic al unei organizații".²

Dintr-o altă perspectivă, proiectul este „o activitate unică, cu un grad ridicat de noutate și cu o sarcină de lucru complexă. Este limitat în timp, iar din punct de vedere al resurselor materiale și umane, necesită de obicei o colaborare interdisciplinară în cadrul unei structuri organizatorice speciale, metode speciale, implică riscuri specifice. Obiectivul urmărit este crearea unei valori noi (produs, serviciu, structură, etc.).”

Alți autori³ definesc proiectul ca fiind „un plan de unică folosință mai punctual din punctul de vedere al orientării decât un program, dar mai complex. Fiecare proiect reprezintă responsabilitatea unor indivizi desemnați, cărora li se pun la dispoziție resursele necesare (sub forma unui buget) și data încheierii.”

În lucrarea „Evaluarea programelor sociale”, - Editura Expert, București, 1999 – G. Mățăuan identifică și alte definiții ale proiectului:

- „un pachet distinct de acțiuni de investiții, politice, investiționale sau de alt tip, menit să realizeze un obiectiv de dezvoltare specific, într-o perioadă de timp determinată” – Valandez și Bamberger;
- „un set planificat de acțiuni cu o dată de început și o dată de sfârșit, cu o echipă și un buget alocat acestui scop, conduse de un manager” – Rutman și Mowbray

În manualul Gower de management de proiect, proiectul este definit ca „un demers unic, inedit și temporar, pus în practică pentru realizarea unui nou obiectiv de dezvoltare”⁴.

O altă definiție arată că proiectul este „un efort complex netipic cu scop bine precizat fără caracter de rutină, limitat de timp, buget, resurse, costuri, cerințe de performanță, conceput să îndeplinească necesitățile consumatorului”.

Așa cum se observă, majoritatea definițiilor date termenului de „proiect” converg către menționarea principalelor *elemente specifice* ale acestora: obiective date, resurse special alocate, activități planificate, echipă dedicată, durată determinată.

Plecând de la toate acestea, putem concluziona că «proiectul»:

- este o metodă care permite trecerea de la idee la acțiune structurând diversele faze ale acestui proces;
- se pune în practică modificând mediul în care se derulează;
- ia formă într-un context social spațial și temporal specific;
- deține o dimensiune educativă și permite indivizilor să învețe experimentând;
- este produsul unei munci colective;
- implică obligatoriu o evaluare, care permite efectuarea unei legături între idee și acțiune.

² Ciobanu, R.M., „Managementul proiectelor” Ed. Gh. Asachi, Iași, 2002

³ „Management de la teorie la practică”, Editura Universității, București, 2004.

⁴ Turner, J.R., Simister, S.J., „Manual Gower de management de proiect”, Editura Codecs, 2004

1.3.2. Caracteristicile proiectelor

Din definițiile prezentate mai sus ne rezultă caracteristicile specifice ale proiectelor:

1. **Scopuri și obiective clar definite și formulate** astfel încât să producă rezultate clare, bine determinate. Scopul lor este acela de a rezolva o problemă, ceea ce implică o analiză preliminară a necesităților. Sugerând una sau mai multe soluții, ele vizează o schimbare durabilă. Majoritatea proiectelor au ca scop furnizarea unui produs sau serviciu cu un grad mai mic sau mai mare de noutate pe piață. Scopul unui proiect răspunde la întrebarea: „unde dorim să ajungem prin realizarea proiectului respectiv ?” În anumite situații scopul înseamnă rezolvarea unor probleme, iar în alte situații doar ameliorarea problemei într-o anumită măsură. Obiectivele unui proiect trebuie exprimate de la început cât mai clar cu putință, pentru a se armoniza punctele de vedere ale tuturor părților implicate și a se evita neînțelegerile între echipa proiectului și deținătorii de interese. O metodă larg utilizată pentru stabilirea obiectivelor unui proiect (metoda SMART) implică identificarea următoarelor caracteristici:

- *Specific* (specific) – se definesc cu claritate obiectivele proiectului pe baza unor criterii, în relație directă cu scopul obiectivului.
- *Measurable* (măsurabile) – rezultatul obiectivelor proiectului trebuie să fie măsurabil.
- *Achievable* (realizabil) – obiective tangibile, realizabile în concordanță cu mediul în care se desfășoară.
- *Realistic* (realist) – a nu se încerca imposibilul.
- *Time-bound* – perioadă definită de timp.

2. **Realism:** obiectivele proiectelor trebuie să fie realizabile, ceea ce înseamnă că trebuie să ținem cont nu numai de cerințe ci și de disponibilitatea de resurse.
3. **Limitare în timp și spațiu:** proiectele au un început și un final și se derulează într-un loc și într-un context specifice. Constrângerile temporale dau naștere de foarte multe ori la situații de urgență, deosebit de incomode pentru echipa de proiect.
4. **Complexitate:** proiectele apelează la diverse abilități în materie de planificare și implementare, implicând diverși actori și parteneri, diverși deținători de interese.
5. **Caracter colectiv:** proiectele sunt produsul unui efort colectiv. Ele sunt conduse de o echipă, implicând diverși parteneri și răspunzând la nevoile unui public țintă.
6. **Unicitate, irepetabilitate:** proiectele se nasc dintr-o idee nouă. Ele aduc un răspuns specific unei nevoi (probleme) într-un context specific. Proiectele sunt inovative, nu sunt o muncă de rutină, deși unele activități pot avea o structură repetitivă;
7. **Risc și incertitudine:** fiecare proiect este diferit și novator, unicitatea sa implicând în mod obligatoriu incertitudini și riscuri. Cu cât un proiect poate fi făcut să semene mai mult cu similar din trecut, cu atât îi scade gradul de risc și incertitudine. Deci, reducerea gradului de unicitate al unui proiect reprezintă un țel ideal.

8. **Evaluabilitate:** proiectele sunt planificate și organizate, având obiective măsurabile, care trebuie să poată fi evaluate.
9. **Multifazic:** proiectele se compun din faze distincte, activități, ce pot fi identificate cu oarecare ușurință.
10. **Necesar de resurse – de multe ori din diferite domenii.** Resursele includ oameni, tehnologii, informații, fonduri bănești, resurse fizice. Resursele nu sunt nelimitate, ele trebuie folosite eficient, pentru a reuși finalizarea proiectelor și a atinge obiectivele organizației.
11. **Finanțatori și beneficiari:** majoritatea proiectelor au mai mulți participanți sau deținători de interese implicați, însă cineva trebuie să ocupe poziția principală. De obicei, finanțatorul principal al proiectului furnizează direcția și fondurile pentru proiect, el putând fi sau nu, beneficiarul proiectului respectiv.

1.3.3. Constrângerile proiectelor

Datorită gradului de unicitate și complexitate a proiectelor, precum și a dificultăților care apar în procesul de definire a obiectivelor, a stabilirii duratei și costurilor, fiecare proiect are un anumit nivel de nesiguranță. Această nesiguranță este unul din principalele motive pentru care managementul proiectului este atât de provocator, în special în proiectele ce implică utilizarea sau proiectarea de tehnologii noi.

Fiecare proiect este constrâns în diferite moduri de scopul, durata și costul obiectivelor. Aceste limitări sunt denumite în managementul proiectului ca fiind o triplă constrângere. Pentru a crea un proiect de succes, scopul, durata și costul trebuie luate toate în considerare, și este de datoria managerului de proiect să balanseze aceste trei obiective competitive.

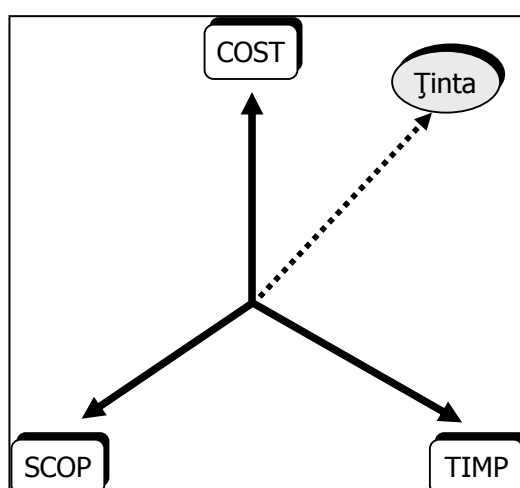


Figura 1.1 – Tripla constrângere

În acest scop, managerul trebuie să aibă în vedere următoarele:

- **Scopul (funcționalitatea):** Ce încearcă să îndeplinească proiectul? Care este produsul sau serviciul unic pe care beneficiarul sau sponsorul îl așteaptă de la proiect?

- **Durata:** Cât timp ar trebui să dureze finalizarea proiectului? Care este data limită pentru finalizarea proiectului?
- **Costul:** Cât ar trebui să coste finalizarea proiectului?

În timp ce tripla constrângere (Figura 1.1) descrie cum elementele de bază ale proiectului – scopul, durata și costul – interrelaționează, există și alte elemente care pot juca roluri importante. De exemplu, calitatea este deseori un factor cheie în proiecte, ca și satisfacția beneficiarului sau/și a sponsorului. O echipă de proiect poate atinge obiectivele legate de scop, durată și cost, dar nu și standardele de calitate sau satisfacerea beneficiarului sau/și a finanțatorilor

Manualul Gower arată că proiectele se definesc prin două triplete:

- **provizorat (irepetabil), noutate, unicitate;**
- **urgență, integrare, incertitudine.**

Pentru a se aborda aceste triplete, planurile de proiect trebuie să fie:

- **etapizate;**
- **flexibile;**
- **orientate spre scopuri.**

1.3.4. Tipologia proiectelor

În funcție de diverse criterii tipologia proiectelor poate fi diferită. Roland Gareis realizează următoarea clasificare a proiectelor:

- În funcție de telurile proiectelor:
 - proiecte de antreprenoriat;
 - proiecte de marketing;
 - proiecte de dezvoltare organizațională;
- În funcție de gradul de implementare:
 - proiecte de concepție;
 - proiecte de realizare;
- În funcție de gradul de repetitivitate:
 - proiecte unice;
 - proiecte repetitive;
- În funcție de tipul titularului proiectului:
 - proiecte interne;
 - proiecte externe;
- În funcție de complexitate:
 - proiecte cu grad redus de complexitate;
 - proiecte cu grad înalt de complexitate;
- În funcție de raportarea la procesele din organizație:
 - proiecte pentru realizarea unor procese primare;
 - proiecte pentru realizarea unor procese secundare, terțiare, etc.

În funcție de definirea obiectivelor și a metodelor, Turner și Cochrane propun în 1993 următoarea tipologie a proiectelor, cu ajutorul matricei obiectivelor și metodelor:

- **Tip 1** – cu obiective și metode bine definite (de exemplu proiectele ingineresti);
- **Tip 2** – cu obiective bine definite dar cu activități și metode slab definite (proiecte de realizare a produselor noi);
- **Tip 3** – cu obiective slab definite dar cu metode bine definite (proiecte de sisteme informatice);
- **Tip 4** – cu obiective și metode slab definite (proiectele de cercetare și schimbare organizațională).

1.4. Clasificarea proiectelor

După amploarea obiectivelor:

- organizaționale
- locale
- regionale
- naționale
- internaționale

După natura proiectelor:

- proiecte sociale
- proiecte culturale
- proiecte economice (proiecte de construcții, de inginerie, de C-D)
- proiecte artistice
- proiecte ecologice
- proiecte de management

După mărimea proiectelor

- *proiectele mici:*
 - au termene de maxim un an
 - au valori reduse
 - predomină angajările part - time
 - au cerințe tehnologice modeste sau medii
 - permit o urmărire directă zilnică
- *proiecte medii:*
 - au termene cuprinse între 2 și 3 ani
 - au valori medii
 - permit angajările part/full-time
 - au cerințe tehnologice medii
 - urmărirea se realizează prin raportări
- *proiecte mari:*
 - au termene lungi, mai mult de 3-5 ani
 - au valoare ridicată
 - predomină angajările full-time
 - au cerințe tehnologice performante
 - apelează la instrumente și programe specifice

- urmărirea se realizează prin raportări de control.

Din punct de vedere al proiectelor care compun programele de dezvoltare:

- **proiecte substituibile**, care se exclud reciproc (mutually exclusive projects);
- **proiecte contingente** sau interdependente (alegerea unuia implică și alegerea altuia);
- **proiecte independente**.

1.5. Particularități ale proiectelor

Proiecte de construcții:

- sunt predictibile
- au siguranță la îndeplinire
- permit urmărirea fermă prin costuri

Proiecte de inginerie:

- realizează un studiu tehnic pentru un produs ce satisface o cerință de piață
- utilizează cunoștințe tehnice, echipamente și tehnologie
- rareori eșuează și sunt abandonate

Proiecte de cercetare – dezvoltare:

- nu au pregătire anterioară
- apelează la noi concepte și noi tehnologii
- sunt nesigure, nepredictibile
- presupun multe schimbări ale ariilor de cuprindere și ale obiectivelor

1.6. Programe și proiecte

Una din funcțiile principale ale managementului este funcția de *planificare*⁵. Această funcție se concentrează asupra viitorului în sensul de a se decide ce și cum se va realiza, materializându-se în programe și planuri ca instrumente de transpunere în practică a politicilor adoptate. Durata acestora este de obicei destul de mare, unele dintre ele neputând fi limitate în timp, obiectivele finale putând fi reajustate în funcție de evaluările făcute pe parcurs. Un program poate acoperi o gamă largă de obiective și se pot extinde mult în spațiu și în timp. Proiectele sunt părți integrante ale unui program, reprezintă acțiuni mult mai punctuale cu obiective bine precizate, resurse (buget) special alocate, activități planificate, echipă de lucru, durată determinată. Chiar dacă există anumite deosebiri între cele două, totuși ambele sunt destinate să atingă scopuri clar definite și stau la baza schimbărilor.

⁵ Această funcție continuă să stârnească încă dispute. Astfel, ea este văzută și nominalizată de mai mulți autori sub diferite forme (sursa: *Manual de inginerie economică* – coord. prof. Aurelian Simionescu, pag. 23):

- *previziune* – Fayol, Nicolescu, Verboncu, Zorlențian, Burduș, Căprărescu, Constantinescu, Ceaușu, Ungureanu, Russu
- *planificare* – Gulick, Duncan, Koontz, Colle, Bedaian, Kreitner
- *prevvedere* – Dolițki, Dumitrescu
- *planificare și luarea deciziei* – Daft, Slocum, Griffin, Bovee, Batemen, Robbins, Hitt, Coulter, Pietri, Stăncioiu, Militaru, Țuțurea
- *luarea deciziei* – Kreitner

O sinteză interesantă asupra **diferențelor dintre proiecte și programe** o găsim făcută cu referire la *programele cu caracter social*⁶.

Multitudinea de programe, au dus la apariția managementului programelor ca disciplină distinctă, care așa cum o definește CCTA⁷ în anul 1999: „*Managementul programelor este managementul coordonat al unui portofoliu de proiecte, care schimbă organizațiile pentru a realiza beneficii de importanță strategică.*”

Soges, într-un manual al managementului proiectului definește proiectul ca „*un număr de activități legate între ele, realizate în conformitate cu un plan ... și care vor înceta după realizarea obiectivului*”.

O **distincție mai clară** asupra proiectelor și programelor o reprezintă cea făcută de Comisia Europeană⁸ care dă proiectului următoarea interpretare: „*Un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client; proiectul este prima subdiviziune a programului.*”

În unele din programele de asistență internațională, scopul cel mai frecvent al acestora este de a contribui la atingerea unei direcții de dezvoltare și nu de a rezolva problema respectivă, ceea ce arată faptul că scopurile și obiectivele programelor sunt mai puțin precise, comparativ cu cele ale proiectelor.

Programele sunt seturi de activități desfășurate pe o perioadă de timp îndelungată pentru a realiza anumite obiective, în timp ce proiectele încep și se sfârșesc la date bine definite. Definiția din manualul Gower arată că „*un program este un ansamblu de acțiuni de schimbare (proiecte și activități operaționale) deliberat grupate împreună pentru realizarea de beneficii strategice și/sau tactice.*”⁹

Programul poate fi definit ca¹⁰ „*un plan de unică folosință creat pentru activități care includ diferite funcții și interacțiuni*”. Pentru a fi eficiente, întocmirea programelor ar trebui să respecte următoarele reguli generale:

- a. împărțirea setului de activități în etape semnificative.
- b. studierea relației dintre etape și stabilirea de secvențe de etape.
- c. atribuirea responsabilității pentru fiecare etapă managerilor și/sau unităților potrivite.
- d. determinarea și alocarea de resurse necesare fiecărei etape.
- e. estimarea datelor de demarare și încheiere pentru fiecare etapă.
- f. atribuirea datelor limită pentru încheierea fiecărei etape.

⁶ Mățăuan, G., „*Evaluarea programelor sociale*”, Editura Expert, sub egida FIMAN, 1999, p. 40-44

⁷ Agenția Centrală pentru Informatică și Telecomunicații – agenție internațională, a căror acțiuni au ca domeniu de interes programe legate de sistemele informaționale și telecomunicații. Aceasta a întreprins un studiu legat de implementarea programelor informaționale în organizații guvernamentale în 1994, reluat apoi în 1999.

⁸ „*Manual for the Phare Decentralized Implementation System*”, 1994, Brussels

⁹ Turner, J.R., Simister, S.J., „*Manual Gower de management de proiect*”, Editura Codecs, 2004

¹⁰ „*Management de la teorie la practică*”, Editura Universității, București, 2004

Elementele distinctive ale programelor și proiectelor sunt sintetizate¹¹ în Tabelul 1.1 cu sublinierea că „nici una dintre considerentele enunțate nu trebuie luată în mod absolut, ci doar ca o regulă cu caracter general”.

Ca și caracterizare, un program reprezintă un grup de proiecte conduse coordonat pentru a obține beneficii care nu ar rezulta dacă proiectele ar fi conduse separat. De exemplu, un program pentru sectorul industrial poate fi creșterea planificată a capacității de extracție a petrolului, având ca scop acoperirea unor nevoi interne în creștere și având ca fond creșterea prețului petrolului pe piața internațională. Sau, un program de integrare a României în CE poate cuprinde proiecte de dezvoltare a infrastructurii.

Programele se configurează în următoarele moduri:

- configurația în portofoliu sau blocuri, în care proiectele și alte activități asociate se grupează în jurul unei teme comune, temă ce poate fi o activitate, un domeniu de cunoștințe, un grup de resurse;
- configurația strategică sau orientată spre obiective, în care proiectele sunt grupate în jurul unui țel sau scop comun;
- configurația incrementală sau modulată, în care proiectele se grupează în jurul unei platforme comune (proces, sistem de activitate, infrastructură).

Tabelul 1.1 – Caracteristicile programelor și proiectelor

Caracteristici	Programe	Proiecte
Relația de incluziune	Întreg	Parte
Amplasarea spațială	Mare/Națională	Punctuale/Locale
Amplerea domeniului vizat	De ansamblu	Distinctă
Poziționarea în ansamblul investițiilor	Instrumente de realizare a strategiei	Componente ale programelor/Inițiative
Buget	Global și ajustabil	Fix
Durată	Vag definită, ciclică (ani)	Clar definită (luni, ani)
Rolul echipei	Planificare, coordonare, supervizare, implementare	Implementare directă
Focusul evaluării	Performanță și impact	Performanță
Beneficii	Se creează incremental, de către fiecare proiect sau acțiune întreprinsă	Se creează printr-un singur demers
Aptitudini de conducere	Aptitudini de stabilire a priorităților, management al interfețelor	Manager productiv și orientat pe sarcină

1.7. Propunerea de proiect

Este evident că nu toate ideile de proiect sunt bune, sau chiar dacă îndeplinesc această condiție ele nu sunt posibil de realizat în momentul respectiv. De asemenea poate exista un al treilea caz în care ideea este bună, este realizabilă, dar costurile sunt prea mari în raport cu beneficiile. Deci iată cum în această etapă premergătoare ciclului de

¹¹ Mățăuan, G., „Evaluarea programelor sociale”, Editura Expert, București, 1999

viață al proiectelor suntem puși în situația de a determina deja fezabilitatea proiectelor. Este vorba de un studiu primar dar cu rol determinant în continuarea ideii de proiect, deciziile luate aici având un impact major asupra cheltuielilor ulterioare. Analiza de fezabilitate a proiectelor este deosebit de complexă¹². Este foarte important procesul de luare a deciziei (urmărirea tuturor etapelor acestuia) în această fază, astfel ca opțiunile neviabile să poată fii eliminate. Această mențiune aduce în discuție „principiul Godzilla” care spune că „monstrul” în cazul nostru ideile neviabile trebuie eliminat încă din fașă.

Analiza poate parcurge următorii pași:

- Conștientizarea nevoii și luarea deciziei de analiză a acesteia;
- Generarea alternativelor de rezolvare a nevoii (variante de idei proiecte);
- Analiza preliminară a alternativelor;
- Eliminarea alternativelor neviabile și neconforme cu strategia;
- Analiza fezabilității pentru fiecare idee rămasă;
- Alegerea alternativei fezabile;
- Realizarea proiectului (cu fazele sale conform ciclului de viață)

Chiar și în această fază premergătoare se vor consuma resurse. Tot aici rezultă parametrii în care urmează să se încadreze produsul rezultat și intervalul de timp în care își păstrează această valoare (există proiecte cărora li se alocă sume considerabile într-o anumită perioadă, tematica fiind de mare importanță pentru acel moment, valoarea proiectului diminuându-se odată cu trecerea oportunității.

1.7.1. Corelarea proiectelor cu resursele

Decizia de a iniția un proiect trebuie întotdeauna corelată cu capacitatea (puterea) de a întreprinde.

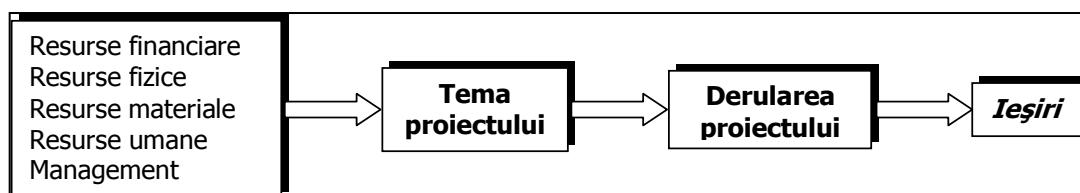


Figura 1.2 – Proiectul ca sistem

Aceasta depinde printre altele de resursele de intrare disponibile. Astfel, dacă judecăm din punct de vedere sistemic, observăm că rezultatele proiectelor depind de elementele de intrare (Figura 1.2):

Demararea unui proiect este întotdeauna însoțită de următoarele elemente:

- *Dorința de a întreprinde* (asumarea) este corelată cu cei trei factori motivați ai inițiatorului, fiind în deplină cunoștință de cauză cu privire la avantajele și dezavantajele unui proiect.

¹² Capitolul „Fezabilitatea proiectelor” va analiza în detaliu aceste aspecte.

- *Stabilirea tematicii propriu-zise* este de multe ori foarte greoaie, ideea nefiind totdeauna fezabilă, (lucru pe care îl constatăm numai după o analiză atentă). Este cert că tematica proiectului reiese din necesitate.
- *Disponibilitatea de resurse* financiare, materiale, fizice constituie un element foarte important. În cazul în care disponibilitatea în acest sens este corespunzătoare, putem să inițiem proiectul fără probleme, chiar dacă costurile sunt majore, dar și aici se impune o analiză a raportului dintre efortul de realizare și rezultate.

1.7.2. Identificarea oportunităților

Întotdeauna după identificarea necesităților, oportunitățile de îndeplinire a acestora trebuie evaluate deoarece:

- evaluarea obiectivă a oportunităților reduce probabilitatea demarării unui proiect, bazându-ne doar pe intuiție, care nu are întotdeauna ca rezultat succesul
- finanțatorii, atunci când investesc într-un proiect se orientează spre acelea care au o documentație bine pusă la punct, documentație care evaluează corect succesul proiectului.

O oportunitate ca să devină un proiect trebuie să îndeplinească anumite criterii:

- *durata existenței oportunității* – fiecare oportunitate are o anumită durată ce depinde de o mulțime de elemente conjuncturale; prin acest criteriu se evaluează durata de timp în care proiectul aduce beneficii.
- *mărimea pieței* – este un criteriu important ce poate determina transformarea unei oportunități într-un proiect viabil. Dacă ne referim la proiectele de afaceri, de cele mai multe ori, o piață mare este mult mai atractivă pentru întreprinzători, aceasta putând influența și nivelul investițiilor de pe acea piață.
- *gradul de risc* – orice proiect implică un anumit risc, dar se dorește minimizarea acestuia.
- *câștiguri acceptabile* – o oportunitate trebuie să asigure anumite beneficii considerate acceptabile, cu scopul de a justifica riscul asumat de întreprinzător în execuția proiectului.
- *originalitate* – o oportunitate are mai mult succes, dacă are la bază o idee originală, fie doar o adaptare a ceva ce există deja, fie o idee de proiect cu totul nouă.
- *mărimea investiției* – cu cât investiția directă este mai mică, cu atât oportunitatea este mai viabilă.

1.7.3. Corelarea proiectului cu strategia organizației

Proiectele unei organizații, trebuie să concure la realizarea misiunii acesteia, tocmai de aceea, proiectele trebuie să fie în concordanță cu strategia organizației, pentru că proiectele sunt prin definiție modalități tactice de îndeplinire a strategiilor și componente ale acestora. Dat fiind importanța covârșitoare a acestei corelații aceste

noțiuni se vor aprofunda într-un capitol aparte. Pentru a identifica mai ușor proiectele potrivite pentru organizația dumneavoastră trebuie să se țină cont de:

- eliminați din lista posibilelor proiecte pe toate acelea pe care le considerați că nu sunt potrivite cu organizația.
- dacă nu dispuneți de o finanțare corespunzătoare, orientați-vă spre proiectul care aduce beneficii imediate și nu necesită cheltuieli mari de realizare.
- evitați concurența organizațiilor mari ce derulează proiecte asemănătoare.

Pentru analiza de fezabilitate se pot practica oricare din metodele (analiza pragului de rentabilitate, rata rentabilității investiției, etc.), ce vor fi tratate în capitolul dedicat fezabilității proiectelor.

1.8. Categoriile de persoane antrenate în proiecte

Un proiect presupune folosirea unor concepte specifice managementului proiectelor (diagrame rețea, WBS/SFA, timp, resurse, calitate etc.), a unor tehnici și instrumente proprii fiecărei faze, dar implică și participarea unor persoane individuale, cât și a unor organizații, care formează *structura organizatorică internă a proiectului*. (totalitatea persoanelor implicate direct, care au rol decizional, operațional sau consultativ într-un proiect). Cunoașterea tuturor persoanelor implicate este foarte importantă, deoarece acestea pot influența în mod pozitiv sau negativ derularea proiectului.

Numărul și componența personalului implicat într-un proiect va depinde de următorii factori:

- mărimea proiectului
- termenul de proiect (dacă proiectul trebuie finalizat într-un timp scurt, numărul persoanelor implicate va fi mare)
- importanța proiectului (cu cât proiectul are un rol mai mare, cu atât va crește numărul participanților la proiecte, iar recrutarea se va face de la nivele ierarhice mai înalte)
- necesitățile proiectului, ceea ce presupune existența unui personal de o anumită specialitate

Principalele categorii de persoane care iau parte la derularea unui proiect sunt:

A. Beneficiarii proiectului sau grupul țintă (*target – group*)

Din grupul țintă fac parte cei care vor beneficia de rezultatele pe care proiectul și le-a propus, în mod direct sau indirect. Beneficiarii direcți reprezintă grupul țintă respectiv, iar beneficiarii indirecti se referă la comunitatea sau comunitățile cărora le aparțin.

Beneficiarii reprezintă un grup de persoane bine definit: persoane cu handicap, copii orfani, organizații nonguvernamentale care doresc să realizeze proiecte finanțate de Uniunea Europeană, persoane care suferă de tuberculoză etc. Cu cât un proiect reușește să ofere soluții/alternative unui număr cât mai mare de beneficiari, cu atât șansele de a fi realizat și de a atrage resurse rambursabile/nerambursabile vor fi mai mari. De asemenea, participarea mai multor grupuri din categorii diferite (economice, politice, culturale) în cadrul unor consorții pentru realizarea unui proiect care exprimă

interesul unei comunități va avea mai multe șanse de realizare. În cazul gășirii unor parteneri cu experiență în managementul proiectelor, aceasta va constitui un element în plus de realizare a obiectivelor propuse în proiect.

B. Sponsorii/finanțatorii

Sponsorii reprezintă susținătorii financiari ai unui proiect/programului din care face parte proiectul respectiv. Pot fi instituții (Uniunea Europeană, Banca Mondială, Guvernul, diverse ONG-uri) sau persoane fizice.

Sponsorul poate fi chiar beneficiarul proiectului sau, în cazul finanțărilor nerambursabile primite de la organismele internaționale și instituțiile de stat, acesta va stabili în mod clar cu realizatorul proiectului obiectivele care trebuie atinse.

C. Promotorii

Promotorul proiectului este fie o persoană care aparține unui nivel ierarhic superior, fie unei instituții care va asigura proiectului o imagine pozitivă (ex. promovarea realizată în depistarea cancerului de sân).

Participarea acestuia este necesară mai ales în proiecte complexe, care au un impact social deosebit sau cu un puternic efect de raționalizare (promovarea unei alimentații sănătoase).

D. Deținătorii de interese (stakeholders)

Această categorie include toate entitățile care au ceva de pierdut sau de câștigat în urma realizării / nerealizării proiectului. Aceștia pot fi:

- *interni:*
 - angajații instituției care realizează proiectul;
 - angajații firmelor aflate în parteneriat cu instituția respectivă;
 - acționarii.
- *externi:*
 - organisme de interes public, autorități etc.
 - organisme guvernamentale / neguvernamentale.

E. Echipa de proiect

Membrii echipei de proiect vor fi selecționați în funcție de sarcinile cerute de proiect, iar numărul acestora va depinde de mărimea și complexitatea proiectului. Pe lângă competențele de specialitate, este important ca aceștia să aibă aptitudini pentru munca în echipă, pentru o bună comunicare, să fie creativi. Fiecare membru trebuie să cunoască care sunt atribuțiile și să-și asume responsabilitatea.

Întrebările la care membrii trebuie să cunoască răspunsurile sunt:

- ce se așteaptă de la mine?
- care este rolul meu în cadrul echipei?
- care este nivelul de autoritate? dar cel de responsabilitate?
- cine va face evaluarea? care sunt colegii mei?
- la ce îmi va folosi participarea la acest proiect?
- care sunt obiectivele pentru atingerea cărora răspund direct?

- având în vedere că nu am mai făcut niciodată această muncă, cum mă voi descurca?

F. Realizatorul sau proiect designer

Realizatorul proiectului este cel care concepe proiectul, putând fi o persoană fizică sau juridică, un grup de persoane din interiorul sau exteriorul organizației. Se poate apela la organizații specializate în conceperea proiectelor, cum ar fi centrele de consultanță. Uneori, numărul organizațiilor implicate în conceperea unui proiect este mare, dintre acestea doar una având rolul de coordonator al proiectului. Participarea acestora presupune și încheierea de contracte între organizații, cu stabilirea clară a rolului și obligațiilor pe care fiecare organizație le vor avea. De asemenea, vor fi prezentate CV-urile, activitățile efectuate în trecut și pe cele din prezent care au legătură cu scopul proiectului care se dorește realizat, intenția de participare.

G. Comitetul de coordonare a proiectului

Comitetul de coordonare va decide asupra structurii organizatorice, a personalului, supervizează îndeplinirea obiectivelor și planul propus. Este reprezentat de toți factorii implicați în proiect: stakeholder-i, conducerea organizației care realizează proiectul, beneficiari, toți cu putere decizională.

H. Directorul/managerul de proiect (Project Manager)

Coordonatorul de proiect este persoana care răspunde de modul de derulare a proiectului, de îndeplinirea obiectivelor, calității cerute și a termenelor de proiect. De personalitatea acestuia, de calificările și capacitatea de a coordona în mod eficient membrii echipei, va depinde în mare parte succesul unui proiect. Uneori, el este același cu cel care concepe proiectul.

Acesta trebuie să planifice proiectul, să-l organizeze, să-l coordoneze și să-l controleze. Lui îi revine funcția de moderator și de motivator al echipei de proiect și trebuie să asigure, în plus, o comunicare eficientă între toți membrii. Stilul de conducere pe care și-l va alege va depinde de caracteristicile sale și de procesele sociale care au loc în cadrul echipei de proiect.

1.9. Importanța Managementului Proiectelor

Odată cu dezvoltarea tehnologiilor avansate, managementului informației și mijloacelor de comunicare, un loc tot mai important începe să-l ocupe desfășurarea activității unei firme/asociații/instituții pe bază de proiecte. În prezent, se consideră că 50 % dintre activitățile companiilor mari sunt conduse după principiile impuse de managementul proiectelor.

De asemenea, instituțiile publice sau private, ca și organizațiile non-guvernamentale au început diverse proiecte atât la nivel național, cât și internațional. Se pot realiza proiecte în orice domeniu de activitate (sănătate, economie, politică, informatică, drept etc.)

Managementul proiectelor poate fi perceput ca o știință, ca o artă sau ca o tehnică, prin care se realizează un anumit scop. Odată cu revenirea României la economia de piață, s-a simțit tot mai mult necesitatea de a realiza proiecte veritabile, de a realiza cât mai structurat și de a justifica cererile pentru schimbare, pentru îmbunătățire sau finanțare a ceva deja existent sau propus a se înființa. De multe ori însă, proiectele înseamnă pentru unele persoane doar o cerere pentru finanțare, în special de la o sursă externă, pe cât posibil nerambursabilă. Aceasta este și o primă greșală în înțelegerea managementului proiectelor și de multe ori aceste proiecte sunt respinse de la început. De aceea, se impune ca persoanele care se implică într-un proiect să cunoască foarte bine care sunt obiectivele și scopurile unui proiect și cum ar putea acesta să contribuie la realizarea obiectivelor programului din care face parte proiectul respectiv.

Persoanele care sunt implicate 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 criteriile precum: autodisciplina, experiență 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* – 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 însușește 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 conștientizează 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 identifica 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 proiect 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.

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.

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.