

1. Concepte generale utilizate în managementul proiectelor

1.1. Despre management

Deși a apărut din secolul XV, conceptul de *management* a fost utilizat în mod științific abia la începutul secolului XX, când Henry Fayol și Frederick Taylor au legat conceptul de management de cel de eficiență a muncii, de procese de muncă bine organizate și conduse, precum și de obiective clare ale acestora. Fayol a pus bazele științifice ale managementului contemporan, trecând de la analiza locului de muncă individual la cea a întreprinderii complexe, identificând și definind apoi funcțiile întreprinderii și ale managementului ei și considerând întreprinderea (organizația) ca fiind un organism strâns legat de altele asemănătoare.

Au urmat o serie de oameni de știință, cum sunt Frank Gilbreth (1868-1924), Lillian Gilbreth (1878-1972) și Henry L. Gantt (1861-1919), Max Weber (1864-1920) și, mai recent, Henry Mintzberg (n.1939), care au pus omul în centrul acestei problematici și au dezvoltat teoria privind eficiența muncii pe baza unui sistem de management impersonal, cu o structură organizatorică ce poate asigura funcționarea întreprinderii, independent de persoanele aflate la conducerea ei.

Au urmat apoi o serie de alți oameni de știință, ca: H.J. Leavitt, A. Maslow, F. Herzberg, Douglas Mc.Gregor, William Ouchi, Mayo și alții, care au acordat o atenție deosebită individului (resursei umane) în cadrul firmei. Resursele umane, monitorizate pe baza unor metode și instrumente specifice de management și utilizând resursele tehnice ale organizației, acționează pentru realizarea unor

obiective clare, în vederea obținerii unor rezultate precise, în condiții de maximă eficiență. Tot acest proces de monitorizare, cu obiectivele sale, cu instrumentele utilizate și rezultatele obținute definesc *managementul organizației*.

Odată cu tehnologia, au evoluat în mod corespunzător și metodele și instrumentele tehnice de coordonare și control ale echipei de management din cadrul unei organizații. Așa a apărut managementul modern, care cere celui ce conduce o companie să posede cunoștințe și abilități specifice, din domenii extrem de variate, cum sunt cele de econometrie și statistică, modelare, tehnologia informației și de comunicații, contabilitate, matematică, limbi străine, ș.a. De asemenea, managerul actual trebuie să posede abilități practice de abordare și gândire logică a problemelor, de analiză și sinteză a acestora, capacitatea de a rezolva în mod logic orice problemă, de a folosi modelarea matematică și economică a proceselor în activitatea de conducere, de a utiliza instrumente moderne în organizarea și managementul afacerilor (computerul, internetul, inteligența artificială).

Astfel, știința și practica managementului, au evoluat odată cu tehnologia și știința, cu confruntările de idei dintre specialiștii din domeniu, cu evoluția spectaculoasă a tehnologiilor informatice și de comunicații, care au schimbat și au creat noi modele de afaceri, noi forme de organizare a muncii și a proceselor tehnologice, noi forme de acces la învățătură și distracție, noi forme de comerț și posibilități de plată, noi modalități de tranzacționare la bursă sau de transfer bancar, noi forme de marketing, publicitate, cercetări de piață, chiar noi forme de organizații (organizații virtuale), noi forme de comunicare în toate domeniile vieții economice, sociale și culturale. Toate acestea cer managerului actual cunoștințe variate și abilități practice concrete care să-i permită să înțeleagă, să interpreteze și să răspundă prompt și corect tuturor situațiilor apărute în viața unei companii, să ia decizii corecte și oportune pentru conducerea eficientă a acesteia.

Specialiștii în domeniu au dat o serie de definiții conceptului de *management*, care ar putea însemna, cel puțin următoarele:

- „a ști exact ce doresc să facă oamenii și a-i supraveghea ca ei să realizeze aceasta pe calea cea mai bună și mai ieftină”¹
- „a administra înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla”²
- „procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale – idei, lucruri și oameni – realizând prin alții obiectivele propuse”³;
- „este cea mai nouă dintre științe și cea mai veche dintre arte”⁴

Specialiștii români au definit termenul de management ca fiind:

- „un proces de orientare a activității oamenilor în scopul realizării unor obiective”⁵.
- „știința și arta organizării și conducerii unei activități sau organizații”⁶.
- „managementul firmelor rezidă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează și a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure obținerea și creșterea competitivității”⁷.

Sintetizând, se poate aprecia că managementul reprezintă totalitatea activităților, metodelor, tehnicilor și instrumentelor prin care se asigură organizarea, administrarea și conducerea unei companii (organizații) de orice fel, cu scopul de a elabora decizii corecte și oportune pentru proiectarea și reglarea proceselor

¹Frederick W. Taylor, „Shop Management”, 1903

²Henri Fayol, „Administration industrielle et générale”, 1915

³A. Mackensie, noiembrie 1969, „Harvard Business Review”

⁴Schreiber, J. J. S., Le Defi Americain, vol. I, Editions de Nöel, Paris, 1967

⁵Lazăr, I., Mortan, M., Vereș, V., Lazăr, S.P., Management general, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2004.

⁶Constantin Opran (coord.), Sergiu Stan, Steluța Năstasă, Bogdan Abaza, „Managementul proiectelor”, comunicare.ro, București, 2002

⁷O. Nicolescu, I. Verboncu, Fundamentele Managementului organizației, Editura Tribuna Economică, București, 2002

microeconomice prin care să se antreneze personalul implicat, astfel încât compania să lucreze cât mai eficient.

La nivelul unei companii, managementul înseamnă deci conducerea tuturor proceselor din cadrul companiei și utilizarea tuturor resurselor implicate (materiale, financiare, umane, etc.) în condiții de maximă eficiență, pentru obținerea rezultatelor (produse, servicii prestate) în condiții de calitate și preț acceptate de piață.

Specialiștii în domeniul managementului au definit funcțiile pe care trebuie să le exercite orice management științific la nivelul unei organizații: previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare. Aceasta înseamnă că la nivelul oricărei activități de management, managerul trebuie să exercite toate aceste funcții.

Funcția de previziune cuprinde acele activități ale managerului prin care se stabilesc obiectivele organizației și modalitățile concrete de realizare a acestora, se stabilește necesarul de resurse prin strategii, planuri și programe de activitate.

Funcția de organizare cuprinde activitățile prin care se realizează *structura* organizatorică a conducerii organizației și se stabilește sistemul informațional necesar. Acesta (sistemul informațional) reprezintă astăzi o componentă a sistemului de management, condiționând și influențând în mod direct asigurarea cu informații corecte, complete și oportune a sistemului de management, necesare în procesul de decizii. Un sistem informațional modern implică astăzi existența și utilizarea tehnologiilor informatice și de comunicație, a calculatoarelor și a produselor software care să asiste sau să fundamenteze, prin informațiile oferite sistemului de management, întregul proces decizional al acestuia.

Funcția de coordonare cuprinde acțiunile prin care se realizează armonizarea deciziilor managerului cu acțiunile sistemului operativ (condus), o bună comunicare dintre aceștia reprezentând o condiție importantă a îndeplinirii acestei funcții. În cadrul sistemului informațional se transmit, de la sistemul de management către sistemul executiv deciziile, iar în sens invers se transmit, în mod continuu, informații curente privind starea sistemului. Apare astfel, încă o dată în

plus, importanța sistemului informațional în procesul de management, prin componenta sa de comunicare.

Funcția de antrenare reprezintă practic suma activităților prin care managerul influențează activitățile subalternilor pentru atingerea obiectivelor stabilite. Vorbim aici de decizii, regulamente, fișe de post, alte acte normative din cadrul firmei, care coordonează și influențează în mod direct activitatea resurselor umane din cadrul organizației.

Funcția de control-evaluare cuprinde activitățile de evaluare și de control permanent al rezultatelor obținute, al structurilor organizatorice subordonate și chiar al fiecărui executant, pentru identificarea abaterilor care apar de la standardele stabilite și stabilirea cauzelor acestora, pentru stabilirea măsurilor care se impun pentru eliminarea abaterilor, pentru realizarea cu succes a obiectivelor stabilite la nivelul organizației. Orice abatere de la normele stabilite va determina acțiuni ale sistemului de management pentru diminuarea acesteia, pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite în condiții de eficiență a muncii.

Observație: *Dacă privim orice proiect ca o succesiune bine definită de activități, care au niște obiective clare, utilizează resurse, au termen de realizare și un rezultat final bine definit, ca orice organizație, vom regăsi, în activitatea de management al oricărui proiect, toate aceste funcții.*

Dacă vom compara cu atenție managementul unei organizații cu managementul unui proiect, vom identifica toate aceste cerințe ale activităților de management la nivelul unei organizații ca fiind obligatorii și pentru activitatea de management de proiect, de modul în care ele sunt exercitate depinzând, în mare măsură, succesul finalizării oricărui proiect.

Este explicabilă importanța deosebit de mare a modului în care sunt realizate practic, la nivelul unui proiect, atributele managerului de proiect, prin complexitatea și diversitatea activităților proiectului, prin specializarea foarte diferită a

resurselor umane implicate, prin diversitatea partenerilor implicați și a coordonativilor acestora, prin restricțiile legate de timp, de resurse materiale, umane, financiare și de comunicație existente în cadrul proiectului, prin standardele de calitate ce trebuie respectate pentru produsele realizate în cadrul proiectului, prin situațiile neprevăzute care pot să apară și impun decizii urgente, etc.

1.2. Despre proiecte

În mediul de afaceri, în administrația publică sau în zona serviciilor de toate felurile, activitățile sunt organizate în prezent și se desfășoară tot mai mult „pe proiecte”. Ca urmare, proiectele apar astăzi la toate nivelurile de organizare și pot implica o persoană sau echipe de persoane. Domeniile în care pot fi elaborate proiecte sunt deci foarte variate și privesc numeroase categorii, de la proiecte generale, care vizează dezvoltarea unei organizații, a unei comunități sau persoane, până la proiecte care vizează schimbul de experiență, organizarea de seminarii tematice, transfer de cunoștințe, etc. Practic, dacă adăugăm la acestea, modul de finanțare al organizațiilor din fonduri europene, și anume *finanțarea pe proiecte*, înțelegem și mai mult importanța acestora, a organizării muncii pe proiecte.

***Observație:** Dacă ne referim la activitatea companiilor din domeniul IT&C, aceasta este organizată pe proiecte, fiecare cu o echipă de resurse umane stabilită de la început, cu obiective clare, cu termene precise de realizare, cu bugete precise și standarde de calitate bine precizate.*

Conceptul de **proiect** este definit de *Dicționarul Explicativ al Limbii Române* ca fiind⁸:

- un 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.

⁸Dexonline, <https://dexonline.ro/definitie/proiect>

- lucrare tehnică executată pe baza unei teme date și care cuprinde cadrul tehnic, desenele, justificarea utilității obiectului proiectat, amplasarea lui.

O serie de specialiști au fost preocupați în ultimul timp și au definit conceptul de *proiect*, utilizat tot mai mult atât de mediul de afaceri, cât și de mediul academic, institute de cercetări, administrație publică sau locală, organizații culturale și nonguvernamentale, etc. Aproape toate organizațiile lucrează astăzi pe *proiecte*.

Extinderea lucrului pe proiecte și dezvoltarea extrem de rapidă a proiectelor în cadrul diferitelor organizații, ca mod de a răspunde și susține competiția economică, a condus la apariția unui nou tip de organizație - *organizația centrată pe proiecte*. Noua organizație, caracterizată în principal prin flexibilitate și adaptabilitate la cerințele pieței, permite permanent reorganizarea și adaptarea resurselor umane și informaționale la noile cerințe, organizând și desfășurând activitățile pe proiecte.

În aceste condiții, lucrând majoritar pe proiecte, care sunt temporare, deci sunt limitate în timp, noua organizație se adaptează permanent la cerințele de schimbare, se reorganizează, se specializează și se diversifică în același timp, în condiții de eficiență sporită.

În ultima perioadă, Comisia Europeană promovează tot mai mult conceptul de proiect, acordând o serie de finanțări numai pe baza de proiecte și stimulând activitățile de management a acestora.

O serie de specialiști în domeniul tehnic, economic, etc. au studiat conținutul, caracteristicile și specificitatea proiectelor din diferite domenii (economic, tehnic, social, cultural, etc.) și au definit conceptul de *proiect*, încercând să surprindă, cât mai clar, elementele definiției ale acestuia. De aceea, există, în literatura de specialitate, numeroase definiții, unele foarte asemănătoare, ale conceptului de *proiect*.