

## Categoriile de persoane antrenate în proiecte

“Arta liderului este aceea de a-i determina pe oameni să facă ceea ce vrea el, făcând totodată ceea ce vor ei...”

**Cuvinte cheie:** grup țintă, sponsori, promotori, stakeholder-ii, manager de proiect, manager intuitiv

Un proiect presupune folosirea unor concepte specifice managementului proiectelor (diagrame rețea, WBS, 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:

### **1. 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, copiii 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 găsirii unor parteneri cu experiență în managementul proiectelor, aceasta va constitui un element în plus de realizare a obiectivelor propuse în proiect.

## **2. 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 organisme internaționale și instituțiile de stat, acesta va stabili în mod clar cu realizatorul proiectului obiectivele care trebuie atinse.

## **3. 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).

## **4. Stakeholder-ii**

Cei care au rol în realizarea cu succes a unui proiect sunt denumiți *stakeholder-i*. Aceștia pot fi:

- *interni*:
- angajații instituției care realizează proiectul
- angajații firmelor aflate în parteneriat cu instituția respectivă
- acționarii
- *externi*:
- organisme de interes public (ex. sindicatele, grupuri de protecția mediului)
- organisme guvernamentale.

## **5. 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?

## **6. Realizatorul sau project 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.

### **7. *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.

### **8. *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.

**Competențele** necesare unui bun coordonator de proiecte sunt așadar:

- *competențe de specialitate* (în domeniul de bază, în managementul proiectelor, multidisciplinaritate, cunoștințe de management general)
- *competențe metodice* (aptitudini organizatorice, concentrare pe obiectiv – gândire strategică, experiență în activitatea pe bază de proiecte, aptitudini didactice)
- *competențe sociale* (capacități de conducere, motivare, delegare de competențe)
- *competențe comunicaționale* (aptitudini de comunicare și negociere, siguranță în exprimare, soluționarea conflictelor)
- *competențe ale personalității* (autocontrol, creativitate, dorință de schimbare, rezistență la stres, inițiativă și răspundere, adaptabilitate, disciplină, gestiunea riscului, integritate, atitudine pozitivă față de oameni: *eu sunt ok, tu ești ok*, concept întâlnit în analiza tranzacțională, leadership).

Acestea nu trebuie să fie neapărat native, ele putând fi dobândite. Alegerea unui director de proiect se va face prin selectarea acestuia dintre cei posibili, prin prezentarea calităților care se cer astfel încât riscurile la care este expus proiectul să fie minime.

Datorită faptului că membrii echipei de proiect sunt specialiști în domeniile lor, ei pot fi superiori din acest punct de vedere coordonatorului de proiect, ceea ce poate genera conflicte, care trebuie însă gestionate în mod eficient pentru derularea cu succes a proiectului.

Managerul de proiect are la dispoziție următoarele resurse:

- bani
- personal
- echipamente
- materiale
- tehnologii
- informații.

În legătură cu stilul de conducere adecvat muncii de proiect, acesta variază în funcție de situație, de faza la care a ajuns proiectul, de problemele care trebuie rezolvate sau de persoanele care fac parte din echipa de proiect. Performanța unui manager de proiect se măsoară în primul rând în funcție de realizarea obiectivelor, de aceea stilul va fi ales pentru realizarea sarcinilor din proiect. Totuși, se preferă un stil cooperant față de unul autoritar când lucrăm într-un proiect.

O autoevaluare a atitudinii față de echipă a unui manager de proiect se poate face pe baza corelațiilor între teoriile X și Y ale lui McGregor, în ceea ce privește atitudinea angajaților față de muncă.

Stil de conducere	Caracteristici
1. autoritar	Managerul de proiect decide totul.
2. patriarhal	Managerul decide totul, dar înainte de luarea deciziilor, încearcă să convingă membrii.
3. consultativ	Managerul decide, dar se consultă cu membrii înainte de a lua decizii.
4. cooperativ	Este informată echipa, care își va expune punctul de vedere înainte de luarea deciziei.
5. participativ	Echipa face propuneri, iar managerul de proiect alege cea mai bună variantă.
6. democratic	Echipa decide după ce s-au stabilit limitele decizionale; managerul este coordonator.

Tabelul 4.1 : Stilul de conducere (Stahle)

Crearea unui mediu propice pentru o colaborare eficientă între membrii proiectului depinde, de asemenea, de managerul de proiect. Acesta trebuie să intervină în special atunci când nu se reușește atingerea rezultatelor dorite (deliverables), atunci când apar conflicte. În rest, ar trebui ca echipa de proiect să se poată autoregla și acest lucru este posibil mai ales când sunt respectate următoarele condiții:

- competențele de specialitate ale membrilor corespund sarcinilor din proiect
- gradul de identificare cu obiectivele proiectului este mare
- există o bună motivare a membrilor
- sunt bine definite sarcinile și responsabilitățile fiecărui membru
- gradul de libertate acordat de managerul de proiect este mare
- nu există concurență distructivă între membri.

Responsabilitățile unui manager de proiect sunt:

a) la începutul proiectului:

- definirea scopului și a obiectivelor
- întocmirea planului proiectului
- selectarea personalului
- b) în timpul proiectului*
- identificarea și soluționarea problemelor apărute
- monitorizarea activităților
- luarea deciziilor
- studierea pieței
- comunicarea cu ceilalți participanți la proiect
- efectuarea analizelor de buget, timp și resurse
- posibilitatea implicării în alte proiecte
- c) la sfârșitul proiectului*
- analiza finală a bugetului și a situației efective
- consemnarea lecțiilor învățate în timpul proiectului
- plasarea membrilor echipei în noi proiecte.

### ***Managerul intuitiv (liderul modern)***

În condițiile în care societățile au evoluat, cunoscând schimbări în ceea ce privește structura organizatorică internă, relațiile între angajați, informatizarea și integralitatea, se impune tot mai mult formarea unui manager de altă natură (nu rațional), *managerul intuitiv*. Acesta reușește să armonizeze intuiția cu raționalismul său, pentru a avea o viziune mai amplă, un pragmatism mai accentuat și deci o eficiență sporită.

Managerul intuitiv pune accent atât pe scopul și obiectivele urmărite, cât și pe atitudinea sa interioară, pe calitatea raporturilor cu ceilalți membri. Stilul de conducere pe care și-l alege este cel *participativ*, încercând să evidențieze calitățile fiecărui membru și să creeze o viziune de ansamblu comună, necesară reușitei unui proiect. El va provoca în jurul său dorința de progrese, știind în același timp să controleze modul de derulare a activităților.

Calitățile managerului intuitiv sunt așadar:

- intuiție: perceperea viitorului, a riscurilor, accentuarea unei atitudini deschise față de membri, adoptarea unei viziuni de ansamblu
- creativitate: stimularea creativității membrilor, idei proprii inovatoare
- acțiune: implicare, coordonarea echipei
- viziune: anticipare permanentă a obstacolelor, viziune strategică
- formare: dezvoltarea competențelor proprii, învățarea celorlalți membri din experiențele sale
- comunicare: capacitatea de ascultare, motivare, promovarea unui climat de încredere
- rigoare: metode și structuri specifice, urmărirea rezultatelor obținute.

Fiecare dintre participanții la proiect (v. fig. 4.1) trebuie să își cunoască bine sarcinile pe care trebuie să le realizeze și pentru ca proiectul să își îndeplinească obiectivele, este necesar un consens în ceea ce privește rezultatele (calitate, cantitate, eficacitate), metodele și tehnicile utilizate, ca și termenele până la care trebuie finalizat proiectul.

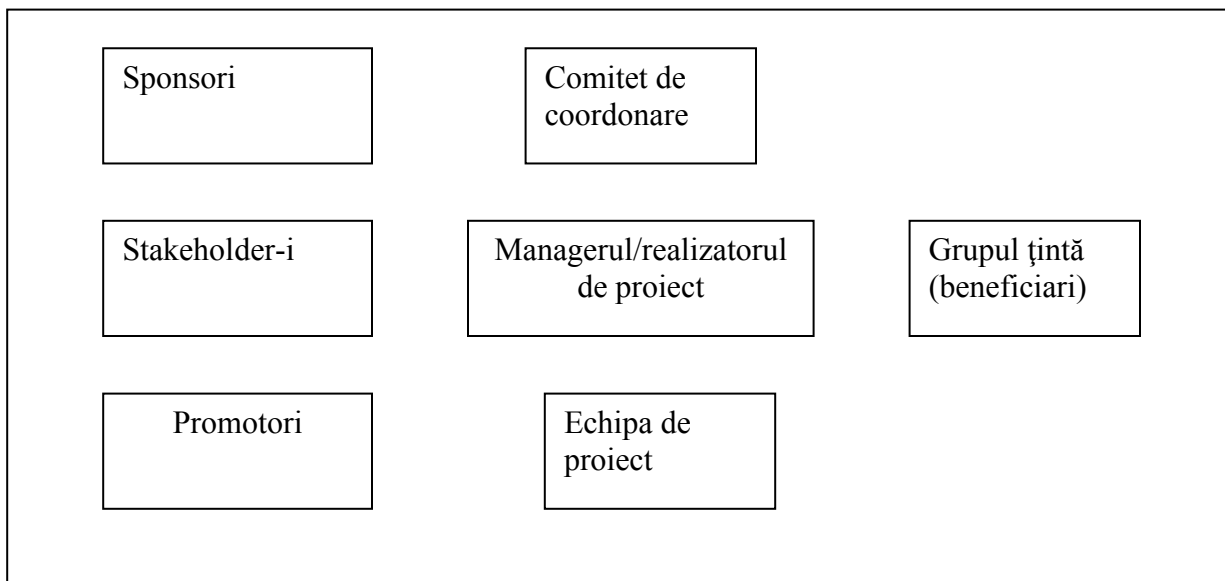


Fig. 4.1: Structura organizatorică internă a proiectului