

## Importanța proiectelor în evoluția unei organizații

Conceptul de “cunoaștere” se referă de regulă la procesul prin care oamenii dobândesc cunoștințe. Cunoașterea faptelor este un proces puțin diferit de procesul dobândirii unei abilități, însă a cunoaște felul în care cineva poate reacționa la o anumită informație necesită intuiție și judecată umană. Există două tipuri de cunoaștere: cunoaștere explicită și cunoaștere tacită.

Specialiștii consideră ca sunt patru tipuri de cunoștințe ce trebuie luate în considerare: elemente cognitive sau *know-what*, abilități superioare sau *know-how*, sisteme care asigură o înțelegere superioară a lucrurilor sau *know-why* și activitate auto-motivată sau *care-why*. Primele trei niveluri pot exista în sistemele, bazele de date sau tehnologiile de care dispune o organizație, însă ultimul din cele enumerate nu poate decurge decât din cultură.

Managementul cunoștințelor, parte componentă a managementului unei organizații, este un proces complex. Organizațiile bazate pe cunoaștere sunt actorii colectivi inteligenți ai societății informaționale și au un rol determinant în afirmarea acesteia ca societate a cunoașterii. Managementul cunoașterii poate definit ca un demers de motivare și facilitare a angajării membrilor organizației în dezvoltarea și utilizarea capacităților lor cognitive prin valorizarea surselor de informație, experienței și abilităților fiecăruia dintre ei. În mediul organizațional, cunoștințele provin din informații transformate de cei care le dețin în capacitatea de a acționa eficient, prin asimilare și înțelegere integratoare, urmate de operaționalizare în contexte date.

Distincția dintre cunoașterea tacită și cea explicită, este decisivă pentru administrarea eficientă a cunoașterii organizaționale. Cunoașterea tacită este subtilă, profund personalizată, neformalizată și difuz prezentă în contextul organizațional. Cunoașterea explicită este formalizabilă, accesibilă și comunicabilă. Conștientizarea nivelurilor de manifestare a comportamentului organizațional în cazul fiecărui tip de cunoaștere ar duce și la creșterea performanței.

Cunoașterea se acumulează în timp formând ceea ce am putea numi depozite de cunoaștere sau cunoștințe, stocate la nivelul individului, grupurilor sau organizațiilor. Un sistem de management sau administrare a cunoașterii este alcătuit din totalitatea interacțiunilor și relațiilor care au loc între agenții unui sistem de cunoaștere care urmărește crearea, stocarea și sporirea cunoașterii. Ca abordare științifică, managementul reprezintă acele cunoștințe care sunt sistematizate și formulate în conformitate cu descoperirea adevărurilor generale și cu acțiunea legilor generale, el fiind situat într-un spațiu teoretic multidisciplinar în sistemul cunoașterii. Managementul se definește ca știința și arta organizării și conducerii unei activități sau organizații. Este un ansamblu de concepte, metode și mijloace de soluționare a problemelor

de conducere în toate domeniile de activitate din societate. Managementul are drept caracteristică specifică faptul că se constituie din ansamblul unor activități de previziune, organizare, direcționare, coordonare și control în scopul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor economice și politico-sociale. Scopul managementului este realizarea planului și obiectivelor pentru proiectul propus. Activitatea de management determină starea viitoare a sistemului (activitate/organizație) și are următoarele caracteristici:

- Previziune (diagnoză, prognoză, planificare);
- Organizare (structură, proces);
- Direcționare (antrenare, motivare, comandă);
- Coordonare (armonizare, sincronizare, echilibrare);
- Control (preventiv, operativ, audit).

Sistemul de management cuprinde patru subsisteme principale denumite componente manageriale: subsistemul metodologic, subsistemul decizional, subsistemul informațional, subsistemul organizatoric.

Managerul se definește ca persoana care exercită procese de management, adoptă decizii și inițiază acțiuni ce influențează comportamentul decizional și acțiunile altor persoane numite executanți sau parteneri, cu scopul creșterii eficienței structurii din care face parte.

Calitățile unui manager de proiect sunt următoarele: disponibilitatea și adaptabilitatea pentru nou, previziunea unei structuri de proiect; luarea de decizii curente, decizii tactice și decizii strategice, atitudine netimorată în fața riscurilor și a erorilor, capacitatea de a asculta înainte de a trece la acțiune, stimularea interesului și entuziasmului partenerilor/subalternilor, responsabilizarea partenerilor/subalternilor astfel încât aceștia să fie convinși de importanța rezolvării sarcinilor ce le revin, eficiență și pragmatism în cadrul unei echipe cu distribuția corespunzătoare a sarcinilor pentru fiecare partener/subaltern, informare cu privire la structura internă și externă a proiectului.

Proiectul are drept caracteristică, o acțiune unică, specifică și nouă, compusă dintr-o succesiune logică de activități componente cu caracter inovațional de natură diferită, realizate într-o manieră organizată metodic și progresiv, având puncte de plecare și puncte de finalizare bine definite, destinate pentru obținerea cu succes de noi rezultate complexe, necesare pentru satisfacerea de obiective clar definite.

Ciclul de viață al unui proiect cuprinde mai multe etape și este definit ca perioada de timp în care are loc desfășurarea proiectului. Acesta conține următoarele elemente caracteristice: identificare, analiză, formulare; pregătire, estimare, asumare; implementare, monitorizare, raportare; evaluare finală.

Caracteristicile unui proiect sunt: obiectiv clar și bine stabilit, precizat cantitativ și calitativ; timp determinat pentru realizarea rezultatelor; element de noutate pe care îl promovează; derularea acelor activități care să vizeze atingerea obiectivelor.

Managementul prin proiecte se definește ca un sistem de management cu o durată de acțiune limitată, cel mai adesea câțiva ani, conceput în vederea soluționării unor probleme complexe precis definite, cu un puternic caracter inovațional.

Variantele organizatorice cu care lucrează managementul prin proiect depind de o serie de parametri, după cum urmează: amploarea proiectului, noutatea proiectului, perioada de realizare a proiectului, numărul și potențialul personalului societății sau structurii organizatorice, distribuția specialiștilor în subdiviziunile organizatorice, caracteristicile climatului de muncă, personalitatea managerului de proiect.

Etapele managementului:

- Identificarea problemei și definirea proiectului;

Sunt precizate: scopul, obiectivele generale și specifice, componentele structurale, planificarea activităților, rezultatele așteptate, impactul scontat, modalitățile de evaluare.

- Desemnarea conducătorului de proiect;

Managerul de proiect are o misiune extrem de importantă pe intervalul de timp necesar pentru realizarea proiectului. De aceea el trebuie să răspundă unor cerințe de competență profesională și managerială, în sensul posesiei de cunoștințe de specialitate solide, precum și de cunoștințe, calități și aptitudini manageriale corespunzătoare.

- Stabilirea colectivului care se va ocupa de realizarea proiectului;

Colectivul de proiect, alcătuit din specialiști cu pregătire variată, recrutați atât din organizație cât și din afara acesteia, are un rol decisiv în realizarea proiectului. Componenții acestuia trebuie să facă dovada unor cunoștințe, calități și aptitudini profesionale deosebite.

- Precizarea modalităților de control;

Pe parcursul realizării proiectului se apelează la diverse modalități de control economice, în vederea asigurării calității.

- Realizarea proiectului;

Este etapa în care sunt combinate resursele materiale, financiare și umane alocate realizării proiectului, în contextul organizatoric specific versiunii de management.

Finalizarea proiectului și dizolvarea echipei de proiect;

În final se evaluează rezultatele obținute, se compară cu obiectivele proiectului. Se trag concluzii pentru desfășurarea unor activități viitoare în cadrul societății și în cadrul altor

proiecte. După aceasta, colectivul de proiect se dizolvă, specialiștii acestuia reluându-și locul în structurile organizatorice din care fac parte.

Avantajele managementului prin proiecte se referă la:

- posibilitatea rezolvării unor probleme complexe, în intervale de timp reduse;
- promovarea unei structuri organizatorice favorabile schimbării și eficienței organizaționale;
- facilitarea contactelor de specialitate (tehnice, științifice, manageriale) între componentii echipei de proiect și între aceștia și ceilalți specialiști ai organizației respective și ai altor organizații;
- crearea unor premise favorabile pentru formarea de manageri profesioniști.

Managementul prin proiecte reprezintă un cadru dintre cele mai propice pentru descoperirea și formarea de manageri dinamici, competenți și adaptabili cerințelor unei piețe dinamice globalizate concurențiale. (Stoenescu, C., 2007, *Management. Cunoaștere. Proiect.* - suport de curs, pp.15-26)