

Comunicarea – funcție managerială în Managementul prin Proiecte

Ana-Maria UDREA¹

Abstract

The focus of this paper is to bring into light the role of communication in project management. The work has two big parts, first one contains details about project management and communication, the connections between them, while the second part refers to communication role in the process of managing projects.

This paper also contains a study case, a summer school project of a student organization. The work method is observation.

Reagan said: "I won a nickname: 'The Great Communicator.' But I never thought it was my style or the words I used that made a difference. It was the content. I wasn't a great communicator, but I communicated great things." Instead of conclusions, this words suggest the role of communication.

Key word: project management, project manager, communication types, communication process

1. Managementul prin Proiecte Considerații generale

Într-o lume a schimbărilor, este vital pentru o companie să poată face față provocărilor, iar acest lucru poate să-l facă numai dacă este competitivă și deschisă la schimbare. Managementul prin Proiecte poate fi considerat o unealtă pe care companiile prezentului o pot utiliza în lupta pentru supraviețuirea și dezvoltarea în această nouă lume. Acesta presupune adaptabilitate, inovație, creativitate, specialiști, o problemă care cere soluții, care pot fi considerate drept premise ale schimbării.

Managementul prin Proiecte este considerat de către companiile de azi ca fiind o metodă eficientă pentru a evita întârzierile și depășirile de buget, de aceea începe să fie utilizat din ce în ce mai mult.

Managementul prin Proiecte

Proiectul este o sumă de **activități** cu un **scop** final și care implică **resurse limitate**: umane, materiale, financiare și de timp. Managementul prin Proiecte reprezintă aplicarea cunoștințelor, abilităților, uneltelor și tehnicilor la acțiunile proiectului pentru a îndeplini obiectivele acestuia.²

Managementul prin Proiecte este o metodă globală alături de managementul prin obiective, prin bugete, prin excepție și managementul pe produs. Este o metodă complexă, care implică la nivel practic utilizarea conceptelor din celelalte metode amintite.

O **definiție** complexă este dată Managementului prin Proiecte de către O. Nicolescu și I. Verboncu: "un sistem de management cu o durată de acțiune limitată, cel mai adesea câțiva ani, conceput în vederea soluționării unor probleme complexe, dar definite precis, cu un puternic caracter inovațional, care implică aportul unei game de diverși specialiști, din subdiviziuni organizatorice diferite, integrați temporar într-o rețea organizatorică autonomă"³. Proiectele pot avea și o perioadă de timp mai redusă decât un an, acest lucru presupune formularea unor obiective ale proiectului în concordanță cu obiectivele pe termen scurt ale firmei. Dar, mai ales în societatea modernă și superactivă în care trăim, Managementul prin Proiecte oferă o serie de avantaje firmelor care utilizează această metodă în concordanță cu realitățile existente și cu așteptările firmei. Dintre aceste **avantaje** amintim:

¹ Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Afaceri Internaționale, Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca, anul III

² Project management, a body of knowledge, p. 126

³ O. Nicolescu, p. 210

- se pot evalua etapele proiectului, cu posibilitatea de a se interveni pentru corecții pe parcurs,
- se alocă și se utilizează mai eficient resursele (umane, materiale, financiare),
- se încurajează munca în echipă,
- rezultatele pot fi previzionate,
- vine spre rezolvarea unei probleme sau în întâmpinarea unei posibilități de finanțare,
- proiectele sunt destinate consolidării și dezvoltării firmei.

Se consideră că Managementul prin Proiecte are la bază **o problemă**, care cere o soluție, de aceea unul dintre rezultatele finale ale proiectului este diminuarea sau îndepărtarea problemei. La baza unui proiect poate sta și **o oportunitate**, o oportunitate de finanțare, o oportunitate de accentuare a poziției pe piață. Este o metodă care se aplică de către firmă în diferite momente ale ciclului de viață, atunci când este oportun sau când este nevoie a se rezolva o problemă. Managementul prin Proiecte poate sta la baza creșterii firmei de-a lungul timpului (proiecte de dezvoltare), dar și la menținerea acesteia pe piață (proiecte de rezolvare a problemelor apărute în activitatea curentă internă sau în relația cu piața).

Managementul prin Proiecte presupune stabilirea unor **obiective** clare, în concordanță cu obiectivele firmei. Definirea clară a obiectivelor și stabilirea unor indicatori relevanți este importantă pentru că atingerea obiectivelor se va evalua la final. Reușita proiectului depinde de corelația între rezultatele finale și obiectivele inițiale. Obiectivele unui proiect există la nivel ideatic, iar când acestea sunt puse în practică se transformă în indicatori de performanță ai proiectului. Dacă aceștia au fost elaborați în mod realist și s-au alocat corect resursele, atunci există o posibilitate mai mare ca aceștia să corespundă cu rezultatele. Într-un proiect este important a se verifica corelația dintre obiective și rezultatele pe parcursul desfășurării proiectului, pentru a se putea lua măsurile corective asupra obiectivelor și a îndeplinirii lor.

De obiectivele proiectului depinde amploarea proiectului și, implicit, beneficiile asupra firmei. Un proiect, cu obiective mari și resurse puține este o utopie, la fel cum este o greșeală, un proiect, cu resurse multe și cu obiective mici, care va duce la o risipă de resurse, mai ales dacă în evoluția firmei nu este nevoie de un proiect mare, de o schimbare mare. Așadar obiectivele proiectului trebuie să fie în concordanță cu nevoile, așteptările și realizările pe termen scurt sau lung ale firmei – depind de mărimea, resursele și perioada de realizare a proiectului – sau de viziunea firmei.

Un proiect are nevoie pe lângă problema sau oportunitatea clar identificată, pe lângă obiective formulate în concordanță cu realizările așteptate, de un **buget** fix, dinainte calculat în relație cu obiectivele. Bugetul stabilit permite evaluarea alocării resurselor și impactul lor asupra realizării obiectivelor. Bugetul este una dintre cele mai mari constrângeri ale unui proiect – alături de timp – de el depinde realizarea obiectivelor, alocarea resurselor.

Managementul prin Proiecte integrează specialiști din domenii de activitate diferite într-o rețea organizatorică autonomă. Specialiștii din subdiviziuni organizatorice diferite pot asigura reușita proiectului prin cunoștințele și implicarea lor. Aceștia determină coeziunea dintre diferitele departamente și funcțiuni ale firmei, astfel că Managementul prin Proiecte presupune crearea la nivel conceptual a unei organizații independente de firma în care activează, adică crează o firmă în firmă.

Se poate afirma că Managementul prin Proiecte este o **firmă în firmă**, pentru că îndeplinește toate funcțiunile firmei. **Funcțiunea comercială** este îndeplinită prin faptul că un proiect are nevoie de promovare, de aprovizionare cu materiale necesare derulării proiectului, așadar presupune stabilirea de legături cu mediul extern⁴. **Funcțiunea de cercetare-dezvoltare** este principala caracteristică a unui proiect, care presupune găsirea de soluții noi și eficiente la probleme mai vechi, spre exemplu firma poate iniția un proiect ca acțiune împotriva presiunii concurenței. Concurența poate fi aceeași ca și cea de la începerea activității firmei sau poate fi

⁴ E. Burduș, p. 164-165

una noua, dar noțiunea este veche pentru companie. Cel mai adesea această funcțiune este un atribut al proiectelor în domeniul construcțiilor.

Funcțiunea de producție se referă atât la crearea de produse cât și la prestarea de servicii. **Funcțiunea financiar-contabilă** se ramarcă prin faptul că orice proiect are un buget limitat în vederea realizării obiectivelor, care se contabilizează atât pe proiect cât și de către firma în sine prin depunerea actelor, la contabilitatea firmei.

Proiectul implică antrenarea unor angajați ai firmei, se pot contracta și alții din afara companiei, îndeplinind astfel **funcțiunea de personal**. Un proiect este o firma în sine, dar păstrează multe legături cu întreprinderea în cadrul căreia se desfășoară, întrucât obiectivele proiectului sunt stabilite de către firmă, de asemenea utilizează angajați ai firmei și are un buget acordat de către firmă.

1.3 Etapele Managementului prin Proiecte⁵

Etapele Managementului prin Proiecte sunt denumite de către Verboncu drept metodologia de proiectare și implementare a proiectului. Se consideră că Managementul prin Proiecte are 7 etape: definirea generală a proiectului, desemnarea managerului proiectului, a responsabilităților subcolectivelor componente, definirea organizatorică a proiectului, pregătirea climatului pentru implementarea M.P.P, stabilirea modalităților de control, implementarea M.P.P și etapa de evaluare periodică a stadiului realizării proiectului.

a. **Definirea generală a proiectului** este etapa inițierii proiectului. În această etapă se identifică problema sau oportunitatea care stau la baza demarării proiectului, se stabilesc scopul și obiectivele ce urmează a fi atinse. Scopul și obiectivele vor fi punctele cheie ale proiectului atunci când se va face evaluarea acestuia, pentru că ele reprezintă viziunea de ansamblu asupra proiectului. Obiectivele se vor construi astfel încât să fie SMART, adică să fie realiste, măsurabile, încadrate în timp.

În această etapă se stabilește amploarea proiectului, mai ales cu privire la resursele angajate și rezultatele așteptate.

b. **Desemnarea managerului proiectului, a responsabilităților subcolectivelor componente** este etapa în care se alege managerul de proiect și se formează echipa de proiect, ambele cu influență hotărâtoare asupra proiectului.

c. **Definirea organizatorică** presupune întocmirea listei cu resursele umane implicate, cărora li se stabilesc responsabilitățile și resursele financiare alocate. Aceste responsabilități se stabilesc pornind de la obiectivele proiectului și de la rezultatele preconizate.

d. **Pregătirea climatului pentru implementarea Managementului prin Proiecte**. Burduș consideră că acum este esențială capacitatea managerilor de proiect de a comunica.

e. **Implementarea Managementului prin Proiect** este etapa în care se trece la îndeplinirea obiectivelor și alocarea efectivă a resurselor în concordanță cu planurile de proiect. Această etapă presupune o sumă de activități și de tehnici care permit realizarea obiectivelor.

g. **Evaluarea periodică a stadiului realizării proiectului** considerăm că este etapa cea mai importantă, pentru că acest proces de verificare constă în găsirea și depășirea neregulilor, pentru a se putea continua proiectul.

Este important să se respecte aceste etape ca să existe o logică a acțiunii pentru reușita proiectului. În fiecare dintre aceste etape e necesar să existe toate funcțiile managementului. Comunicarea este liantul acestor etape, atât între membrii echipei de proiect, cât și între aceștia și companie.

1.4 Managerul și echipa de proiect

Managementul prin Proiecte se realizează conform funcțiilor managementului - planificare, organizare, conducere, coordonare și control.

⁵ O. Nicolescu, p.213-217

Managerul de proiect este responsabil pentru realizarea acestor funcțiuni. În proiectele organizate în numele unui întreprinderi este nevoie ca managerul să aiba atât cunoștințe specifice în domeniul în care va acționa proiectul, dar are nevoie și de abilități de comunicare, care-l vor ajuta să se impună în fața echipei de proiect, dar mai ales să-și facă înțelese ideile.

Managerul de proiect este ca și managerul unei companii, dar el are mult mai multă nevoie de cunoștințe specifice, pentru că trebuie să fie un exemplu în privința competențelor față de echipa de proiect, însă e aproape imposibil pentru acesta să fie atâteaștiutor. În structura piramidală managerul de proiect are nevoie de cunoștințe specifice mai mult decât managerul din structura matriceală, care are manageri pe departamentele de organizare a proiectului.

În SUA există Oficiul pentru Personal Managerial (OPM), care a desemnat câteva responsabilități ale managerului de proiect precum: realizarea proiectului încadrat în bugetul estimat, îndeplinirea obiectivelor de profit, să ia decizii, să rezolve pe cât posibil conflictele⁶. OPM a desemnat și calitățile unui bun manager de proiect– judecată dreaptă, bun negociator, spirit etic, orientare spre clienți, dinamic, abilitatea de a lua decizii.

Aceste calități și responsabilități formulate de OPM au doar un caracter informativ, pentru că poate la un anumit proiect compania are nevoie de un manager cu competențe tehnice ridicate, deși el nu are abilități de comunicare. Deși nu este dinamic, poate are abilitate de a lua decizii, calitate oferită de experiența lui. Acest manager poate să ducă la bun sfârșit proiectul chiar dacă nu se va încadra în bugetul fixat, care poate a fost calculat în mod nerealist. Chiar dacă managerul de proiect nu are abilități de comunicare, el poate finaliza proiectul printr-un efort personal suplimentar sau datorită unor angajați responsabili motivați intrinsec, dar comunicarea poate asigura coeziunea grupului în vederea realizării cu succes a proiectului.

Într-un proiect, pe lângă managerul de proiect există și echipa de proiect, care este cea care execută și se află la baza reușitei proiectului.

Membrii **echipei de proiect** sunt selecționați în funcție de sarcina de proiect. Ei provin din domenii de specialitate diferite. Sunt subordonați fie conducătorului de proiect, în cazul sistemelor de conducere de tip piramidal, fie au o dublă subordonare, ca în cadrul sistemelor de conducere de tip matriceal, atât managerului de proiect, cât și cadrelor de conducere din departamentele de unde provin.

Membrii echipei de proiect trebuie să fie motivați și implicați în proiect pentru a obține rezultate performante. Pe lângă competențele lor de specialitate ei trebuie să aibă aptitudini pentru munca în echipă și abilități de comunicare.

Cu toate că managerul de proiect are responsabilitatea proiectului, fiecare membru al echipei trebuie să contribuie la reușita proiectului, să-și asume responsabilitatea pentru aceasta. Efortul colectiv al unui grup duce la un efect superior celui obținut prin însumarea efectelor pe care le-ar obține fiecare membru lucrând separat.

2. Comunicarea în Managementul prin Proiecte

Comunicarea în management depinde foarte mult de managerul de echipă, dacă el știe să creeze un mediu în care informația e importantă și în care fiecare își poate spune părerea în vederea luării deciziilor sau dacă informațiile adunate de la echipa de proiect este importantă pentru luarea măsurilor corective pe parcursul procesului de implementare a proiectului.

Etapetele proiectării și implementării Managementului prin Proiecte sunt imposibil de realizat fără comunicare, întrucât acestea sunt realizate de oameni, iar comunicarea eficientă poate crește probabilitatea de succes a unui proiect și scăderea probabilității de eșec al acestuia.

Comunicarea este "**un proces** care constă în ansamblul operațiilor de transmitere și primire a simbolurilor cu înțelesurile atașate lor"⁷.

Tipul de comunicare ce intervine într-o organizație se numește **comunicare organizațională**, care este o "formă specifică a comunicării interpersonale în cadrul unor structuri

⁶ J. k. McCollum, p.39

⁷ E. Burduș, p. 422

organizatorice"⁸. Comunicarea organizațională are ca scop transmiterea unor mesaje scrise sau orale în mod intenționat și care au importanță pentru desfășurarea proiectului. Rațiunea acestor mesaje este îndeplinirea atât a scopurilor personale, cât, mai ales, îndeplinirea scopului proiectului și al organizației.

Rolul comunicării organizaționale

Comunicarea este o cerință de bază a firmei în vederea desfășurării activității managerului, se poate spune că este imposibil de găsit un aspect al îndatoririi și muncii managerului care să nu implice comunicare – sub toate formele ei. Ca o activitate de comunicare să fie eficientă este important să se înțeleagă de către participanții la procesul de comunicare **caracteristicile** acesteia⁹ -

- funcțiile managementului nu pot fi realizate fără comunicare,
- comunicarea are funcție de legătură între angajați, asigurând informațiile necesare orientării muncii lor și evaluării acesteia în raport cu alții și cu obiectivele firmei,
- prin feed-back se relevă posibilitățile de îmbunătățire a muncii și rezultatelor,
- comunicarea facilitează relațiile eficiente între angajații firmei și conducere, între angajați și mediul extern organizației.

Tipuri de comunicare în Managementul prin Proiecte

Comunicarea intervine în toate etapele aplicării Managementului prin Proiecte și în rândurile următoare se va trata legătura dintre comunicare și etapele desfășurării Managementului prin Proiecte .

Datorită mării diversități a formelor de comunicare se poate face o clasificare a acestora, pentru o mai bună analiză a procesului comunicării și a legăturii acestuia cu organizația și, în special, cu M.P.P.

Criteriile folosite pentru **clasificare** sunt – direcția de transmitere, modul de transmitere, modul de desfășurare și gradul de oficializare.

În funcție de direcția de transmitere, comunicarea este de 4 tipuri.

Comunicarea **descendentă** se consideră că face parte din relațiile ierarhice, de tip autoritar, unde comunicarea se face de sus în jos. Prin acest tip de comunicare managerii solicită informații, dau la rândul lor informații, dispoziții, reglementează acțiunea angajaților prin trasarea de sarcini corespunzătoare.

Se poate considera și că acest tip de comunicare se realizează mai ales la definirea structurii organizatorice a proiectului, unde se întocmesc listele cu activități pentru managerul proiectului și pentru echipa proiectului și se comunică acestora. Activitățile încredințate trebuie să fie în concordanță cu obiectivele stabilite în etapa de definire generală a proiectului. Ele trebuie construite în această direcție și comunicate echipei de proiect în speranța că acestea vor fi înțelese și aplicate conform planurilor.

Comunicarea **ascendentă** se realizează prin transmiterea informațiilor de jos în sus, de la angajați către manageri. Se utilizează pentru a da feed-back, pentru a solicita informații, se transmit cereri, rapoarte. Acest tip de comunicare se manifestă mai ales în etapa de implementare a proiectului și în evaluarea periodică și finală a proiectului.

În etapa de implementare echipa de proiect interacționează mai intens decât la scrierea proiectului, dacă aceasta este aceeași, dacă nu, atunci ea începe să interacționeze atunci. Este importantă interrelaționarea echipei de proiect, pentru că numai ea poate duce la bun sfârșit proiectul – schimbarea echipei de proiect, cel puțin, implică noi costuri, care afectează reușita proiectului, conformă cu obiectivele inițiale. În această etapă se realizează atât comunicarea ascendentă, cât și comunicarea descendentă. Informațiile circulă concomitent, de la managerul

⁸ V. Păuș, p.122- 127

⁹ E. Burduș, p. 425

echipei la echipa de implementare. Informația este bidirecțională. Este important în această etapă ca, în primul rând echipa de proiect să fie informată clar asupra îndatoririlor sale, asupra proiectului în sine, asupra a ceea ce se așteaptă a se realiza. Managerul echipei trebuie să se asigure că echipa să a înțeles clar mesajul său, prin feed-back-ul pe parcursul implementării proiectului de la subordonați, prin discuții și ședințe. Echipa de proiect poate să solicite informații suplimentare.

Evaluarea periodică a proiectului presupune discuții ale managerului de proiect cu echipa de proiect și se utilizează modalitățile de control stabilite în etapa anterioară implementării. Sunt evaluate resursele, realizările, dar și persoanele implicate. Pentru evaluare este nevoie și de considerațiile părților implicate.

Comunicarea **orizontală sau laterală** se realizează între compartimentele situate la același nivel ierarhic. Acest tip de comunicare este cel mai întâlnit în procesul de implementare a M.P.P., unde cei din echipa organizatorică comunică între ei în vederea realizării obiectivelor proiectului. Se comunică pe orizontală între colegii de echipă de pe același nivel ierarhic, în vederea ușurării muncii fiecăruia. Se desemnează un reprezentant care să transmită informația către managerul de proiect, după ce au discutat între ei problema.

Comunicarea **diagonală** se utilizează mai ales în M.P.P, prin faptul că echipa de proiect comunică cu restul compartimentelor firmei. Spre exemplu, în privința bugetului, acesta este raportat la contabilitatea firmei. Evaluarea periodică a realizărilor proiectului se face de către managerul de proiect și există tendința de a se face și din exteriorul echipei de proiect. Firma are cel mare interes ca lucrurile să meargă cel puțin la fel de bine precum s-a estimat. De asemenea se utilizează și pe parcursul implementării prin clarificarea unor situații, pe care numai firma le poate rezolva.

După modul de transmitere, comunicarea se împarte în – comunicare scrisă, verbală și nonverbală. Comunicarea **scrisă** se regăsește mai ales în etapele de definire a proiectului, de desemnare a echipei și managerului, pentru că atunci este nevoie de acte, de documente, de împuterniciri. În etapa stabilirii modalităților de control se stabilesc modalitățile prin care se va realiza acest lucru și se întocmesc din nou lucrări scrise. În privința evaluării proiectului este nevoie de documente scrise, pentru ca rezultatele finale să poată fi stocate și verificate mai târziu.

Comunicarea **verbală** se realizează în toate etapele M.P.P., este cea mai ușor de folosit, dar care poate fi ușor pierdută, ușor trecută cu vederea. Comunicarea verbală este cea mai importantă deoarece atunci se realizează și comunicarea **nonverbală**, care ajută foarte mult la interpretarea rezultatelor comunicării. De multe ori comunicarea nonverbală este mai greu de decodificat și mesajul poate fi greșit înțeles. Comunicarea verbală poate fi foarte utilă managerilor, dar numai în proporția în care aceștia au capacitatea și disponibilitatea de a asculta. Pentru decodificarea comunicării nonverbale se utilizează informații privitoare la mimică, la gestică, la modul de folosire a spațiului. Acestea au ca rezultat obținerea de informații suplimentare cu privire la persoanele angajate în discuție.

După modul de desfășurare, comunicarea se împarte în – reciprocă directă, reciprocă indirectă, unilaterală directă și unilaterală indirectă.

Comunicarea **reciprocă directă** presupune o discuție față în față. Este o discuție bidimensională¹⁰, care implică atât auzul cât și văzul. Poate fi considerat cel mai eficient tip de comunicare, datorită acestor aspecte, dar mai ales pentru că este implicată și comunicarea nonverbală. Astfel se poate evalua modul în care a fost înțeles mesajul de către receptor. Este un tip de comunicare ce permite adaptarea mesajului în funcție de receptor. Se consideră ca fiind un tip de comunicare pe baza căreia se pot construi relații stabile de muncă. Este de recomandat ca acest tip de comunicare să fie făcut pe tot parcursul implementării proiectului, prin diferite mijloace, precum este și ședința.

¹⁰ E. Burduș, p. 428

Comunicarea **reciprocă indirectă** se realizează prin telefon, radio, internet, televiziune interactivă. Acest fel de comunicare este utilizat mai ales de către manageri, care comunică firmei felul cum merg lucrurile la proiect. Este privată de comunicarea nonverbală.

Comunicarea **unilaterală directă** poate fi considerată asemănătoare cu comunicarea descendentă, pentru că se comunică ordine, mesaje care de multe ori nu cer răspuns imediat, ci acțiune imediată. De obicei, managerul trimite ordine. Un subordonat solicită informații, dar așteaptă și răspuns imediat, el nu va putea cere ceva managerului fără ca acesta să nu-i răspundă, iar managerul de proiect are ultimul cuvânt, între cei doi va fi o discuție, adică o comunicare bilaterală.

Comunicarea **unilaterală indirectă** se realizează prin e-mail, scrisori, rapoarte. Acest lucru se face în special de către managerul de proiect, atunci când este plecat din localitate și este nevoie să dea noi directive echipei de proiect. Acest model de comunicare nu permite distorsionarea informației și permite recitirea informației până la clarificarea mesajului. Comunicarea unilaterală indirectă este folosită și de către echipa de proiect, pentru a trimite rapoarte asupra muncii lor, pentru a solicita informații suplimentare. Poate fi folosită în toate etapele Managementului prin Proiecte și se utilizează cel mai mult în etapa de pregătire a climatului de lucru, în etapa de evaluare pe parcurs a proiectului, pentru că în aceste condiții este nevoie de rapoarte scrise care se pot comunica cu ajutorul tehnologiei – internetul.

Împărțirea comunicării în **informală și formală** se face după gradul de oficializare al comunicării. Ar fi bine ca în cadrul unui proiect să existe numai informații oficiale, pentru a nu lăsa loc de interpretări, dar acesta este un caz ideal. În realitate există zvonuri, bârfe, știri neconfirmate, care pot periclita procesul de comunicare și implicit reușita proiectului, pot isca conflicte de care dacă managerul de proiect dacă nu este conștient pot să ducă la destrămarea echipei și pot avea consecințe grave asupra proiectului.

În cadrul unui proiect pe termen lung vor exista cu siguranță informații informale, dar care pot să transforme relații de muncă în relații de prietenie. Acesta este un aspect pozitiv al comunicării informale. Se consideră comunicare formală „ansamblul mesajelor ascendente și descendente care circulă pe canalele relațiilor organizatorice”¹¹, dar în cadrul relațiilor organizatorice vor exista mereu și informații informale, care prezintă aspecte din viața colegilor de echipă. Important este ca mesajele oficiale, comunicarea formală să predomine.

3. Studiu de caz – Școala de toamnă "Eruditio"

Se poate considera Școala de toamnă "Eruditio" ca un **proiect** asemănător celui inițiat de o întreprindere, datorită faptului, a avut resurse limitate, a avut un scop și obiective clar stabilite în concordanță cu obiectivele organizației, a venit spre rezolvarea unei probleme, dar a existat și o oportunitate – oportunitatea finanțării.

Școala de toamnă "Eruditio" este un proiect organizat de către Consorțiul Organizațiilor Studențești din Cluj-Napoca. Perioada de desfășurare a proiectului a fost 4-10 octombrie 2007 la complexul turistic "Poiana Zânelor" din județul Bistrița Năsăud. Școala de toamnă s-a adresat studenților din centrul universitar clujean, dar datorită impactului pe care l-a avut au fost și participanți din București și Târgu Mureș. Proiectul a fost organizat pentru 60 de studenți, 6 organizatori și 5 traineri. Scopul acestei școli a fost acela de a oferi participanților 4 training-uri, pe 4 domenii – comunicare, marketing și vânzări, manipulare și Public Relations, pe lângă condițiile de tabără care implică mai ales activități recreative.

Proiectul a fost scris de către o echipă de 6 persoane, dintre care doar 4 au continuat și cu implementarea lui. S-a scris proiectul în vederea obținerii de finanțare de la Agenția Națională pentru Sprijinirea Inițiativelor Tinerilor (ANSIT), Autoritatea Națională de Tineret și pentru obținerea de sponsorizări. Deci, obiectivul principal al proiectului, deși nedeclarat, era obținerea de sponsorizări pentru a se putea trece la implementarea lui.

¹¹ E. Burduș, p. 434

Finanțările și sponsorizarea s-au obținut, așadar organizatorii au trecut la implementarea proiectului. Proiectul a fost scris în 4 zile, înainte de sesiunea din iunie, dar s-a programat că se va pregăti climatul pentru implementarea proiectului pe perioada verii. Din echipa care a scris proiectul 3 persoane au plecat în străinătate. O altă persoană a abandonat proiectul. Pe parcurs s-au alăturat proiectului încă două persoane.

Coordonatorul proiectului a fost și inițiatorul proiectului, și a fost și unul dintre traineri. De pregătirea climatului pentru implementarea proiectului s-a ocupat în mare măsură coordonatorul proiectului. Alături de ea au fost două persoane care s-au ocupat de cumpărături și o persoană dintre cele care au scris proiectul, care a obținut sponsorizarea. Coordonatorul proiectului s-a ocupat și de documentația necesară derulării proiectului – a semnat actele cu finanțatorii și cu sponsorul, a încheiat parteneriate, s-a ocupat de cazare – și s-a pregătit să performeze și ca trainer în acest proiect pe domeniul Comunicare. Echipa care urma să implementeze proiectul nu s-a mai întrunit peste vară, toți fiind studenți au plecați în localitățile de origine și fiecare a ajutat mai mult sau mai puțin la pregătirea climatului pentru implementare.

Proiectul a fost o reușită pentru că organizatorii au implementat proiectul cu un buget mai mic decât cel estimat, obținând rezultatele așteptate, dar mai ales în ciuda obstacolelor de comunicare. Totuși comunicarea dintre membrii proiectului poate fi considerată un eșec, datorită faptului că existau conflicte latente, frustrări. În timpul ședințelor aceste conflicte erau ocolite, fiecare se concentra la ceea ce are de făcut, dar era o atmosferă apăsătoare. Ulterior acestea s-au rezolvat printr-o ședință după implementarea proiectului. În cadrul acelei ședințe, unul dintre membrii echipei de proiect a ridicat problema comunicării și a rezultatelor fiecăruia și fiecare dintre ceilalți membri au încercat justificări și au început să comunice ceea ce gândeau. Comunicarea este primul pas pentru rezolvarea problemelor de comunicare!

Modul de comunicare pe timpul verii a fost comunicare reciprocă indirectă (telefon) și comunicare unilaterală indirectă (e-mail), între coordonatorul proiectului și restul echipei. Au existat perioade de comunicare reciprocă directă cu doi dintre cei care au ajutat la implementarea proiectului. În etapa implementării proiectului comunicarea s-a făcut prin toate metodele. Comunicarea a fost atât ascendentă, cât și descendentă, datorită faptului că echipa de proiect și coordonatorul sunt de vârste apropiate, au competențe asemănătoare, dar mai ales datorită relațiilor de prietenie dintre ei. Comunicarea informală a predominat, datorită relațiilor între membrii echipei de proiect, dar avea și un substrat psihologic.

Managerul de proiect a întreprins mai multe acțiuni decât ceilalți membri ai echipei, neștiind să delege sarcini, responsabilități și autoritate aceștia s-au simțit inutili. O greșeală a fost că programul școlii de toamnă se schimba la inițiativa participanților și cu acordul coordonatorului, așadar, sarcinile pe care le primeau membrii echipei erau ușor modificate. Echipa de proiect trebuia să facă față incertitudinii și comunica între ei aparte, iar apoi comunicau hotărârile lor coordonatorului, pentru că acesta se pregătea zilic să-și țină training-ul. Comunicarea informală predomina lăsând loc interpretărilor.

3.1 Metoda specifică de management utilizată

Modalitatea principală de comunicare era ședința.

Ședința este o metodă specifică de management, care poate fi definită ca "reuniunea mai multor persoane pentru un scurt interval de timp sub coordonarea unui manager, în vederea soluționării în comun pe baza comunicării a unor sarcini cu caracter informațional sau decizional"¹².

Ședința este o metodă des utilizată în M.P.P. de către managerul de proiect pentru a-și informa subalternii cu privire la ultimele decizii sau pentru a se stabili programul următor de

¹² O. Nicolescu, p. 426-428

lucru. Prin metoda ședinței, managerii au acces la feed-back-ul subalternilor și chiar este recomandabil ca aceștia să acorde atenție ideilor exprimate de către echipa de proiect.

Un obstacol în calea comunicării prin metoda ședinței era faptul că acestea se organizau ad-hoc, ori de câte ori era nevoie de a se clarifica o situație. Acestea se organizau cel mai adesea la masa de prânz sau seara după teambuilding. Se comunica direct, bilateral, dar ședințele erau organizate în condiții nepotrivite, de aceea nu aveau rezultatele scontate. Este nepotrivit să organizezi o ședință în timpul mesei, unde pentru organizatori ar putea fi un moment de pauză, iar seara datorită orelor nepotrivite ședința dura mult, 1-2 ore. Se discuta fără conflicte de suprafață, dar acestea existau, datorită frustrării incertitudinii – programul se schimba adesea.

Poate a existat o frică de a comunica, deoarece s-a conștientizat faptul că managerul de proiect făcuse multe lucruri. Fiecare încerca să-și îndeplinească atribuțiile, dar se simțeau amenințați de incertitudinea programului următor și mai ales se întrebau dacă acțiunile lor sunt în concordanță cu așteptările managerului de proiect.

Comunicarea a fost viciată de la început pentru că pe perioada vacanței echipa de proiect a comunicat mai mult indirect, 2 persoane care trebuiau să ajute la implementarea proiectului au abandonat pe parcurs și au fost înlocuite de alte 2 persoane între care exista o legătură și echipa inițială nu reușea să comunice cu ei, dar au fost acceptați, datorită implicării lor în etapa pregătirii climatului pentru implementarea proiectului.

În ciuda faptului că nu a existat o comunicare eficientă proiectul a fost dus la bun sfârșit, mai ales datorită motivației intrinseci a membrilor echipei de proiect, care vedeau proiectul și ca pe o reușită personală, dar și motivației că s-au primit bani de la 2 organizații susținute de Guvernul României, din bani publici, iar proiectul, **în aceste condiții, trebuia finalizat.**

3.2 Concluzii

Acest proiect este un exemplu în care se poate reuși cu o comunicare deficientă, dar într-o companie în care rezultatele se măsoară mult mai precis, în termeni de procente și atribute cantitative, acest succes nu ar mai avea aceeași valoare și reușită.

Într-o firmă, în condițiile actuale ale mobilității forței de muncă și fluxului de personal într-o companie, o echipă care nu comunică eficient se poate destrama și poate duce chiar la abandonul postului din întreprindere.

Proiectul a fost o reușită pentru această organizație studentescă, pentru că echipa proiectului a fost capabilă să facă voluntariat, a lucrat cu abnegație ca totul să iasă conform așteptărilor. Motivația intrinsecă a fost mai puternică decât conflictele ce au existat, dar care erau aplanate sau unele erau ținute latent, chiar de către generatorii ei, conștienți, fiind de deficiențele de comunicare.

Dacă ar fi fost cazul unei companii, unde interesele angajaților sunt, în unele situații, contrare firmei – în privința salariului – motivația intrinsecă nu ar fi fost de ajuns pentru reușita proiectului, dacă ar fi fost implicate suplimentări de buget, proiectul nu și-ar fi îndeplinit una dintre condițiile reușitei – încadrarea în buget. Comunicarea este liantul care poate crea o motivație extrinsecă fiecărui membru din echipa de proiect. Ea poate asigura un mediu plăcut de muncă, un mediu în care spiritul de echipă este vital pentru reușita proiectului.

4. Perspective

Considerăm că Managementul prin Proiecte poate fi o metodă foarte eficientă de conducere, pentru că asigură concentrarea resurselor într-o singură direcție, verificarea consumului acestora și motivația consumului pot fi ușor de evaluat.

Comunicarea eficientă asigură fluxuri informaționale corecte, accesul la informare, opinii și decizii clare în Managementul prin Proiecte.

Multe dintre companiile actuale au trecut de la Managementul prin Obiective la Managementul prin Proiecte care este mai focalizat pe probleme și oportunități, dar care înglobează și obiectivele firmei.

Prima **funcție a managementului** ar trebui considerată comunicarea, pentru că ea stă la baza tuturor activităților și a celorlalte funcții. Întâi se comunică și apoi se planifică, iar la finalul procesului de comunicare și de conducere, se evaluează proiectul și se comunică rezultatele. Așadar, orice proces, orice metodă de management începe și se sfârșește prin a comunica.

Bibliografie

1. Burduș, E., Căprărescu, G., *Fundamentele Managementului organizațional*, Ed. Economică, București, 1999,
2. Dingle, J., *Project Management*, Arnold, London, 1997,
3. Ilieș, L., *Managementul firmei*, Ed. Dacia, București, 2003,
4. McCollum, J. K., Bănaciu C. S., *Project Management*, Ed. Universitară, București, 2005,
5. Mihuț, I., Lazăr, I., *Management general*, Ed. Carpatina, Cluj-Napoca, 2003,
6. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Tribuna Economică, București, 2001
7. Păuș, V. A., *Comunicare și Resurse Umane*, Ed. Polirom, București, 2006,
8. *A Guide to the Project Management. Body of Knowledge*, www.pmi.org, accesat la data de 20.09.2007.