

Rolul managerului proiectelor informatice în diseminarea cunostintelor

Conf.dr. Adriana SCHIOPOIU-BURLEA

Facultatea de Stiinte Economice, Universitatea din Craiova

The manager of IT projects plays an essential role in elaborating a strategic concurrence analysis based on various knowledge.

His main responsibilities are: defining a clear strategy, initiating IT projects for the organization he represents, defining the procedures and the means necessary in the initial phase of the projects, selecting the strategy and the necessary human resources and informational resources in order to implement the strategy. These responsibilities are influenced by the factors of change and by the consequences determined by these factors.

Dissemination of knowledge in organization depends on the standards used to measure the level of knowledge, on the evaluation of knowledge, on anticipating the informational evolution.

Keywords: cybersite, responsibilities, informational and organizational skills, managerial team.

Competitia dura care se manifesta în domeniul tehnologiei informatice trebuie sa-l oblige pe managerul de proiect sa mearga mult mai departe, mai repede si cât mai bine, astfel încât sa poata sa-si motiveze echipa si sa devina eficient în relatiile strategice ale organizatiei. Pentru a reusi sa puna în valoare ansamblul cunostintelor pe care le posedea echipa sa, managerul trebuie sa își formeze o viziune asupra modalitatilor de culegere si de diseminare a cunostintelor. Misiunea managerului proiectelor informatice în depistarea si diseminarea cunostintelor consta în:

- **cunoasterea** - recenzarea si analizarea informatiilor pentru o mai buna cunoastere a situatiei organizatiei pentru a se putea orienta si adapta politicilor organizationale în materie de resurse informationale;
- **masurarea/evaluarea** - utilizarea instrumentelor si metodologiilor de masurare si evaluare a gradului de utilitate a cunostintelor organizationale, pentru a-i permite sa adapteze, sa le faca sa evolueze si sa valorizeze aceste cunostinte;
- **consilierea** - urmarirea si consilierea echipei în pilotarea actiunilor informatice;
- **anticiparea** - analiza cunostintelor existente pentru a anticipa posibilitatile or-

ganizatiei de a se adapta la noile tehnologii informatice.

Proiectele experimentale de partajare a cunostintelor sunt mecanisme de schimburi creative între factorii de decizie si actorii economiei. Fiecare manager de proiect trebuie sa ia în considerare faptul ca noile tehnologii informatice nu sunt rezervate doar marilor organizatii. Pornind de la aceasta realitate, la Saint Etienne în Franta a fost înfiintata o organizatie - CYBERSITE - care pune în valoare atuurile tehnologiei informatice si care are rolul de a disemina informatia în grupurile de actori din regiune (figura 1).

CYBERSITE este un serviciu gratuit, inovator si performant, constituit dintr-o echipa dedicata organizatiilor mici si mijlocii care doresc sa utilizeze eficient tehnologia informatica.

Managerul proiectelor informatice dintr-o organizatie apeleaza la serviciile CYBERSITE pentru a:

- *descoperi* prestatiile informatice care raspund cel mai bine nevoilor organizatiei sale;
- *elabora, evalua si testa* proiecte adaptate marimii organizatiei si mijloacelor de care aceasta dispune;

- *pune si gasi* rezolvarea la probleme specifice organizatiei;
- *reflecta* la definirea strategica a proiectelor proprii;
- *gasi* toate informatiile necesare alegerii prestatorilor susceptibili sa însoteasca rea-

lizarea proiectelor informatice si sa asigure integrarea lor în organizatie;

- *dispune* de prestatii în liber serviciu.

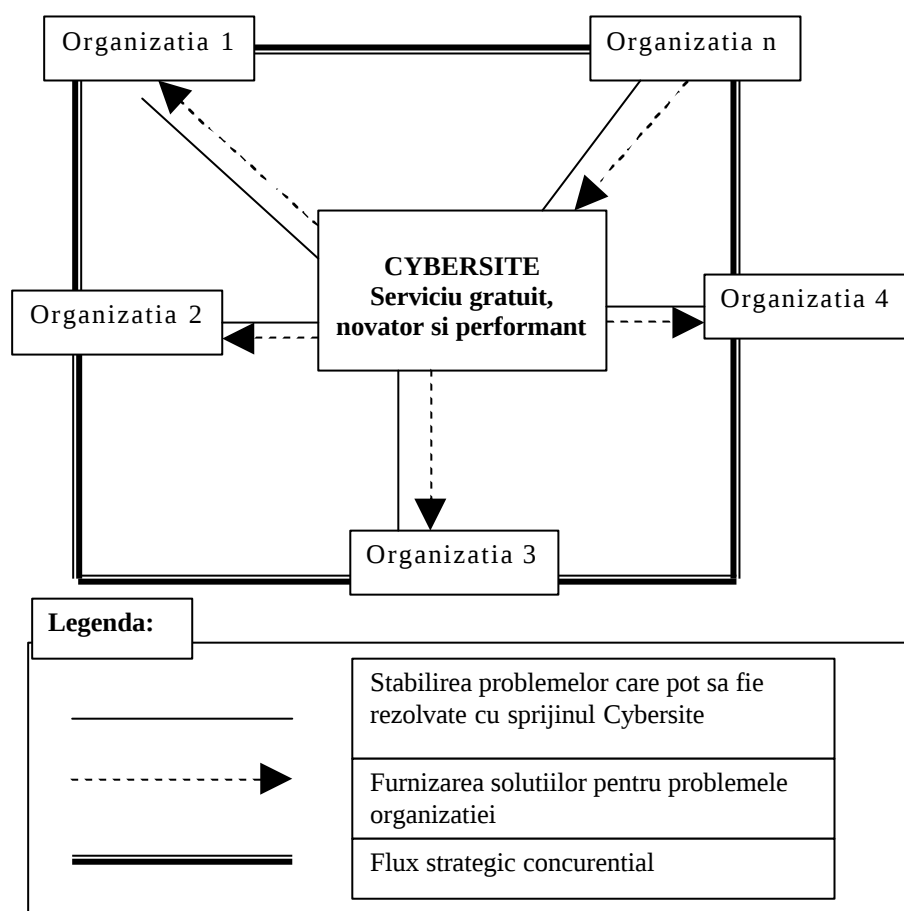


Fig. 1. CYBERSITE - o solutie la problemele organizatiilor moderne

Funcțiunea strategică a organizatiei are ca obiectiv gestiunea inteligenta a raporturilor de forte dintre ea si concurenta, în scopul satisfacerii fiabilitatii stabilite de catre manageri. Pentru aceasta, realizarea unei analize strategice concurențiale impune managerului proiectelor informatice:

- *sa examineze* în profunzime continutul funcțiunii strategice;
- *sa studieze* rolul si misiunile cheie ale fiecarui nivel de decizie;
- *sa definesca* o viziune strategica clara ;
- *sa aiba abilitatea de a disemina* cunostintele în interiorul organizatiei.

Managerii proiectelor informatice implicati în elaborarea unei analize strategice trebuie:

- *sa aiba o gândire strategică*, adica sa dispuna de capacitatea de a înțelege tendintele rapide de schimbare ale mediului, oportunitatile pietei, amenințările concurenței, punctele forte si cele slabe ale organizatiei;
- *sa fie capabili sa piloteze schimbarea*, adica sa aiba capacitatea de a comunica într-un mod atragator strategia organizatiei si de a aloca eficient resursele proprii necesare realizarii schimbarilor frecvente;
- *sa dispuna de putere de comunicare*, adaptându-si vointa si capacitatea de a

schimba structurile si procesele de management atunci când este necesar, înainte de a realiza anumite schimbari strategice în organizatie;

- *sa realizeze coeziunea echipei manageriale* pentru a se atinge, cu maxima eficienta, obiectivele stabilite prin participarea tuturor membrilor;
- *sa-si aloce responsabilitatea* atunci când furnizeaza informatiile utile membrilor echipei manageriale pentru a le suscita interesul;
- *sa delege cu discernământ responsabilitatile* si sa exprime pozitiv ceea ce asteapta din partea subordonatilor;
- *sa recompenseze* salariatii care își îmbunătătesc performantele, astfel încât acestea sa se simta capabili si sa fie motivati pentru a se implica în realizarea obiectivelor strategice si în partajarea cunostintelor de care dispun.

Principalele responsabilitati ale managerului proiectelor informatice constau în:

- *definirea* unei viziuni strategice clare;
- *initierea* unui "Proiect al organizatiei";
- *realizarea* procedurilor si mijloacelor necesare lansarii procesului de planificare strategica;
- *alegerea* strategiei si asigurarea ca organizatia dispune de resursele necesare care sunt determinate de factorii schimbarii si de consecintele pe care acesti factori le antreneaza.

Pentru îndeplinirea acestor responsabilitati managerii proiectelor informatice trebuie sa aiba la dispozitie un organism de tipul celui CYBERSITE - care prin prestatiile sale sa rezolve o gama larga de probleme ce reglementeaza:

- relatia client-furnizor;
- noile metode de cumparare prin intermediul Internet-ului;
- marketingul pe Internet;
- diseminarea si valorizarea cunostintelor;
- transferul fisierelor;
- publicarea datelor de productie pe Internet;
- gestiunea datelor tehnice;
- gestiunea calitatii;

- informatizarea procedurilor administrative.

Organizatiile dispun de o bogata metodologie care le permite sa-si determine atât itinerariul strategic, cât si rolul managerului proiectelor informatice în elaborarea unei analize strategice concurențiale si în diseminarea cunostintelor.

Timpul insuficient, lipsa mijloacelor financiare, calitatea resurselor umane sunt fobsite, de catre organizatie pentru a se justifica analiza strategica ineficienta si minimizarea rolului esential al managerului proiectelor informatice în elaborarea acestei analize.

Particularitatea **puterii manageriale din domeniul tehnologiei informatice** consta în aceea ca trebuie sa fie privita atât ca **relatie**, cât si ca **proces**.

Efectele relatiei si ale **procesului** puterii manageriale genereaza urmatoarele misiuni:

- fixarea obiectivelor si normarea rezultatelor;
- elaborarea planurilor de actiune si conducerea proiectelor;
- conducerea echipei;
- informarea fiecaruia despre activitatea sa;
- aprecierea rezultatelor;
- stimularea colaboratorilor;
- instaurarea relatiilor interpersonale.
- diseminarea cunostintelor în organizatie.

Un manager poate sa fie mai mult sau mai putin motivat de gustul puterii si de dorinta de a-si spori performanta, dar trebuie sa își puna în valoare competentele manageriale atunci când își desfășoara activitatea si se implica în procesul decizional si de diseminarea a cunostintelor.

Termenul de putere manageriala are adesea conotatii negative si presupune exercitarea unei puteri personale mai mult sau mai putin coercitiva asupra altora.

Aspectul pozitiv al puterii manageriale se reflecta prin:

- dorinta de a impresiona colaboratorii (prin gesturi sau prin cuvinte),

- influenta pe care managerii o exercita asupra colaboratorilor atât pentru sporirea propriului prestigiu (putere manageriala personala), cât si în interes general (putere manageriala socializata);

- preocuparea pentru o buna reputatie;
- capacitatea de a oferi spontan sustinere si sfaturi.

În procesul de exercitare a puterii manageriale informatiile pot prezenta urmatoarele neajunsuri :

- nu sunt disponibile întotdeauna la momentul oportun ;
- cele care sunt disponibile fie sunt lipsite de fiabilitate, fie sunt furnizate prea târziu;
- unele informatii îl pot împiedica pe manager sa-si exercite puterea.

Toate aceste neajunsuri se pot datora unor deficiente în organizare, astfel:

- politici informatice neadaptate la activitatea organizatiei;
- un proiect informatic nerentabil;
- timp de raspuns excesiv într-o retea importanta;
- un sistem în timp real care nu este disponibil;
- un numar important de activitati de corectare a defectelor;
- proiecte caracterizate de numeroase întâzieri;
- materializarea unui risc al securitatii informatice.

Cum se vor comporta managerii proiectelor informatice care trebuie sa-si asume în mod real rolul de leadership si sa-si exercite puterea manageriala ?

Un manager eficient trebuie sa adopte un stil de management diferit pentru fiecare colaborator, identificându-se fiecaruia, respectând obiectivele care trebuie atinse, astfel încât sa pastreze un climat sanatos.

A delega pentru a-si responsabiliza colaboratorii trebuie sa reprezinte un obiectiv prioritar al oricarui manager eficient. Autonomia colaboratorilor reprezinta atuu-ul oricarei întreprinderii care crede în bogatia resurselor umane, de aceea se poate spune ca nu exista autonomie fara responsabilita-

te si putere manageriala fara implicare decizionala.

Unii managerii ai proiectelor informatice se implica foarte putin, atât în comportamentul managerial pe care-l recomanda subordonatilor, cât si în proiectele informatice pe care le elaboreaza pentru organizatie, considerând ca este foarte usor sa elimine o discordanta sub pretextul ca este banala sau ca necesita resurse financiare considerabile.

Coerenta, claritatea, lipsa contradictiilor, precum si alti termeni cunoscuti, nu sunt decât bune intentii, de aceea un plan de dezvoltare a puterii manageriale nu se poate realiza si pune în aplicare fara un diagnostic prealabil si un obiectiv specific si realist, ceea ce necesita un consiliu de administratie care sa-si demonstreze angajamentul, manageri care sa se implice într-un proces decizional bazat si directionat de mediul economico-social si consultantii specializati pe probleme economice.

Conducerea unei echipe presupune eforturi mari si multa concentrare, cu atât mai mult cu cât în era stresului si a presiunii psihice managerii doresc sa conduca organizatii care nu le culpabilizeaza excesiv *angajamentul, motivatia si competenta*.

Pluralitatea stilurilor de management, adaptarea echipelor, realismul obiectivelor vin în sprijinul managerilor. Aparitia unor discordante decizionale între managerul proiectelor informatice si colaboratorii sai ar trebui sa conduca la luarea în considerare a nivelului competentelor echipei si sa elaboreze un proiect de schimbari care sa urmareasca:

- delegarea anumitor responsabilitati (reprezentarea echipei în exterior);
- gestiunea relatiilor cu alte organizatii;
- actiuni de formare pentru colaboratori;
- modificarea indicatorilor de rezultate.

În exercitarea puterii manageriale, managerul proiectelor informatice se va confrunta cu un mediu care îl va obliga sa actioneze si sa conduca, astfel încât sa concilieze atât imperativele proprii cât si pe cele ale organizatiei pe baza unor cunostinte temeinice.

Concluzii

Informatia purtatoare de cunoastere este creatoare de plusvaloare atunci când este identificata, culeasa, organizata si difuzata la momentul oportun în organizatie. Mai mult, partajarea informatiei cu colaboratorii conduce la dezvoltarea retelei si la crearea unei noi cunoasteri.

Globalizarea cunoasterii impune o noua viziune asupra modului de abordare a colaborarii în interiorul si în afara organizatiei.

Managerul proiectelor informatice va avea un rol dificil, deoarece va trebui sa defineasca o noua calitate a relatiilor umane si un nou mod de organizare a muncii în functie de tipul cunostintelor.

Tehnologiile informatice de tip intranet sau groupware vor deveni instrumente indispensabile pentru managerul proiectelor informatice care vrea sa gestioneze eficient cea mai importanta resursa a organizatiei - cunoasterea.

Inteligena economica devine o resursa strategica, îmbogatita continuu de utilizarea tehnologiei informatice.

Formarea unei inteligente economice în cadrul organizatiei impune implicarea salariatilor în:

- elaborarea proiectului de formare;
- recrutarea noilor salariați;
- stabilirea modului de transmitere a cunostintelor inter-individuale;
- elaborarea misiunii organizatiei.

Bibliografie

[Andone, Dologite, Mockler, Tugui, 2001] Andone I, Dologite D., Mockler R., Tugui Al., *Dezvoltarea sistemelor inteligente în economie*, Editura Economica, 2001

[Burlea Schiopoiu, 2002] Burlea Schiopoiu A., *Human Resource of Organisation in the Framework of European Union*, Economics and management of transformation, Timisoara 11-12 Mai 2002

[Burlea Schiopoiu, 2002] Burlea Schiopoiu A., *The Virtual Model of Multicultural Organisation Behaviour*, The 3rd European Conference on Knowledge Management (ECKM2002), 24-25 September 2002, Trinity College Dublin, Ireland

[Johns, 1996] Johns G., *Comportament organizational*, Editura Economica, Bucuresti, 1996

<http://www.loire-cybersite.net>

<http://www.infoeuropa.com>

<http://www.satisfaction.fr>

<http://www.acm.org/sigcse/cc2001>