



Manager de proiect



Heightened Information and Resources for Employability Development - HIRED

Introducere

Scopurile acestui curs sunt:

- **Sa ofere participantilor instrumentele, tehnicile si abilitatile aferente managementului de proiect**
- **Sa dezvolte lucrul in echipa in proiecte**
- ❖ Prezentare curs
- ❖ Reguli
- ❖ Prezentare participanti si trainer
- ❖ Modalitate evaluare
- ❖ Gestiunea asteptarilor: sperante si temeri





Cuprins

- Sectiunea 1 - Managerul de Proiect – locul si rolul sau
- Sectiunea 2 - Bazele Managementului de Proiect – Proiectul
- Sectiunea 3 - Fonduri si finantatori
- Sectiunea 4 - Management de Proiect – notiuni generale
- Sectiunea 5 - Pregatirea si Planificarea Implementarii Proiectului
- Sectiunea 6 - Managementul Resurselor Materiale ale Proiectului
- Sectiunea 7 - Managementul Resurselor Umane ale Proiectului
- Sectiunea 8 - Managementul Financiar al Proiectului
- Sectiunea 9 - Managementul Comunicarii
- Sectiunea 10 - Managementul Riscului
- Sectiunea 11 - Managementul Timpului
- Sectiunea 12 - Managementul Calitatii
- Sectiunea 13 - Managementul Schimbarii
- Sectiunea 14 - Finalizarea Proiectelor – Raportari, Evaluari

Sectiunea 1

Managerul de Proiect – locul si rolul sau

Obiectivul general : Intelegerea competentelor generale si specifice ale managerului de proiect



MANAGERUL DE PROIECT

este persoana care deține responsabilitatea pentru
livrarea tuturor componentelor unui proiect

Ocupația *MANAGER de PROIECT*



are în vedere toate persoanele care au
responsabilitatea de a implementa proiecte la
nivel operațional

MANAGERUL DE PROIECT

este responsabil pentru:

- definirea sferei de cuprindere a activității din cadrul proiectului
- planificarea activității și determinarea necesarului de resurse
- organizarea alocării resurselor
- gestionarea ducerii la îndeplinire a lucrărilor necesare
- soluționarea oricărei probleme sau dificultăți

Standardul ocupational Manager Proiect

Standardul ocupational

Domeniul: Administrație și servicii publice

Cod COR: 242101

COMPONENTE ESENȚIALE

1. INTELEGEREA PROIECTULUI

2. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

3. MANAGEMENTUL PROIECTULUI

1. INTELEGEREA PROIECTULUI

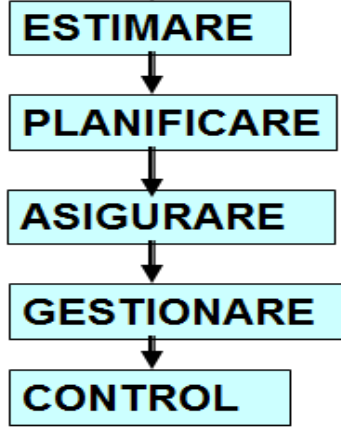
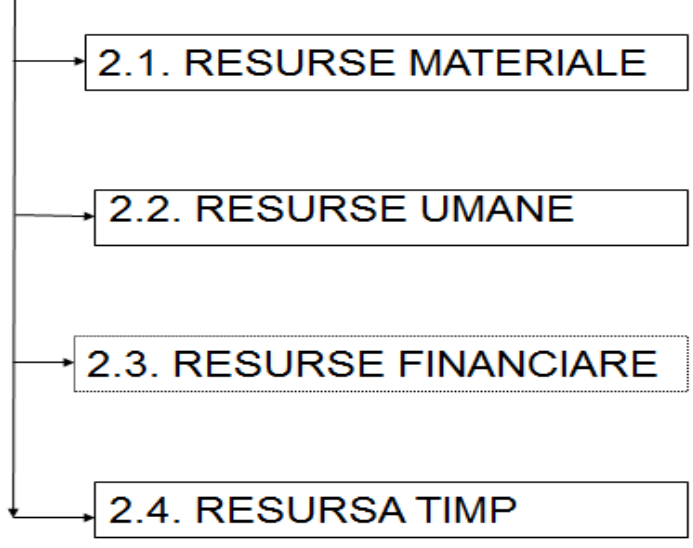
1.1. Identificarea scopului și a obiectivelor proiectului

1.2. Stabilirea specificațiilor proiectului

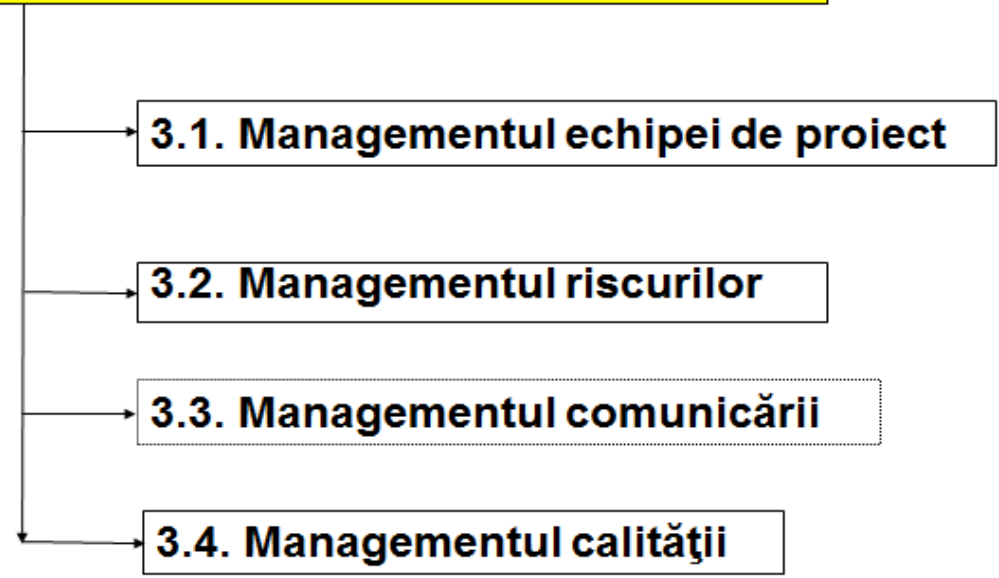
1.3. Identificarea activităților / subactivităților

1.4. Stabilirea criteriilor de succes ale proiectului

2. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI



3. MANAGEMENTUL PROIECTULUI

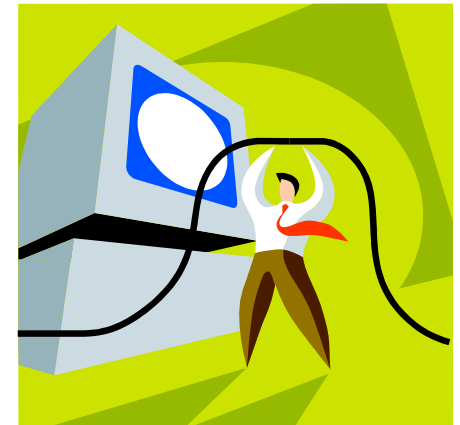


Aptitudini necesare unui Manager de proiect

Aptitudini de MANAGEMENT GENERAL

- conditie necesară – dar nu si suficientă –

- **Management și leadership**
- **Comunicare**
- **Negociere**
- **Rezolvarea problemelor**
- **Influentarea organizatiei**



Alte abilități necesare:

Cunoașterea domeniului sau a tehnologiei din proiect

- ❑ Entuziasm față de proiect
- ❑ Abilități de team-building
- ❑ Aptitudini de planificare, organizare și control al activității
- ❑ Aptitudini de luare de decizii (inițiativă)
- ❑ Abilitatea de a răspunde la schimbări
- ❑ Orientarea spre client
- ❑ Aptitudini de bun negociator
- ❑ Poseda un statut moral pe care îl imprimă și membrilor echipei

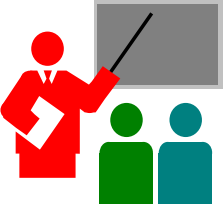
... și multe altele..

Sectiunea 2

Bazele Managementului de Proiect – Proiectul

Obiectivul general : Cunoasterea, intelegerea si analiza proiectului care urmeaza a fi implementat





Bazele

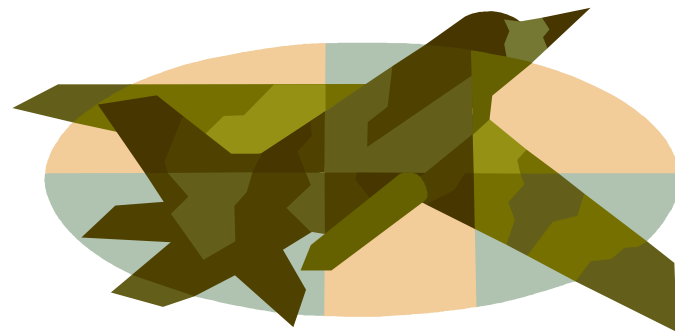
dezvoltarii managementului de proiect

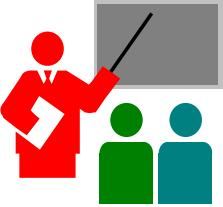
- 1950** - dezvoltarea managementului de proiect (MP) ca instrument de management in SUA
- utilizarea MP in proiecte din sectorul militar si zboruri spatiale.
 - dezvoltarea de instrumente de planificare precum Metoda Drumului Critic (PERT – Program Evaluation and Review Technique).
- Proiecte: ATLAS, Gemini, Appollo, Polaris.

- 1960** - Implementarea de metode de MP in toate sectoarele industriei.
- Sunt luate hotarari guvernamentale pornind de la utilizarea instrumentelor specifice MP.

- 1970** - Implementarea de metode specifice MP in Germania, in special in proiecte internationale in domeniul ingineriei civile si mecanice.

- 1980** - Suport crescand in toate sectoarele industriei.
- Dezvoltarea de programe soft dedicate MP.
- 1990** - Crestere a cererii de utilizare a metodelor specifice MP datorate
- globalizarii
 - competitiei in crestere
 - scaderii ciclului vietii unui produs.



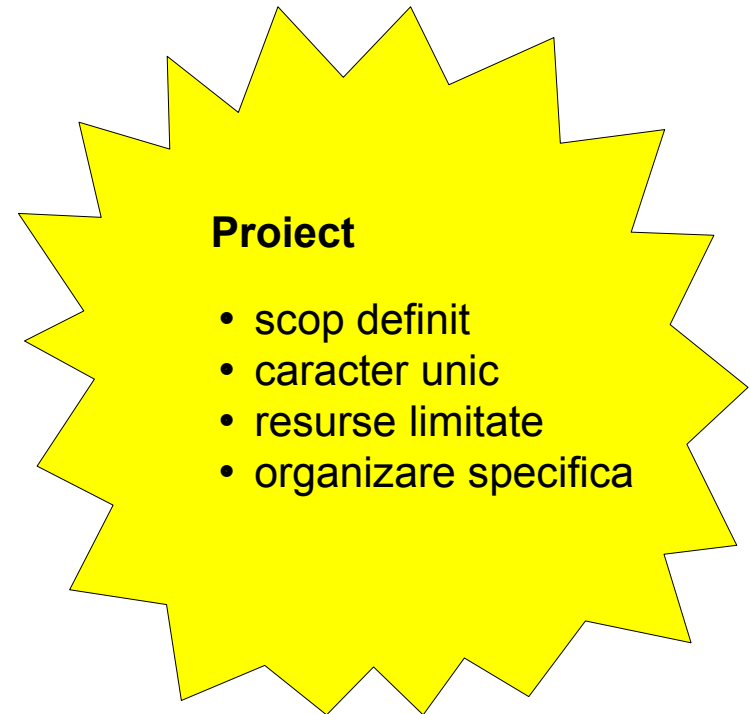


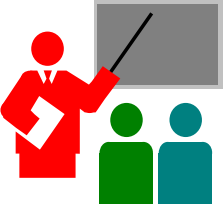
Bazele MP

Definirea managementului de proiect

Principalele criterii ale proiectului sunt:

- beneficiarul proiectului / clientul
- grad înalt de prioritate
- inovatie
- identitatea sistemului cu interfața
- scopuri specificate
- proces unic
- resurse limitate
- profesii diferite
- organizare specifică





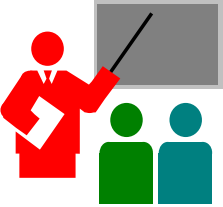
Bazele MP

MP – Drumul catre succes

MP reprezinta un beneficiu pentru toti participantii implicati in proiect si membrii echipei

- **Mai multa independenta** → **incredere in sine**
- **Gandirea in termenii companiei** → **identificare**
- **Obtinerea de abilitati in folosirea MP** → **calificare**
- **Responsabilitate comuna a rezultatelor proiectului** → **experienta succesului**
- **Participarea in echipe multi-profesionale** → **motivare**

Managementul de proiect: cheia unei performante imbunatatite



Bazele MP

MP – Drumul catre succes

MP reprezinta un beneficiu pentru organizatie

- **Mai multa eficienta** → **flexibilitate**
- **Imbunatatirea evaluarii timpului si costurilor** → **profitabilitate**
- **O calitate mai mare a rezultatelor** → **satisfactia clientilor**
- **Orientarea catre proiect** → **concentrarea pe scopuri**
- **Munca sistematica** → **soliditatea planificarii**
- **Statut clar al proiectului** → **transparenta**
- **Dezvoltarea echipei** → **calificare**
- **Imbunatatirea dezvoltarii companiei** → **orientarea catre proces**

Managementul de proiect: cheia sprijinirii organizatiei

PROIECTUL

- **PROIECTUL** este o idee de îmbunătățire a unei stări
- **PROIECTUL** este o investiție de resurse, desfășurată pe o perioadă dată, cu scopul realizării unui obiectiv sau a unui set de obiective
- **PROIECTUL** este un document care descrie, justifică, evaluează resursele necesare (timpul, banii, resursele materiale, resursele umane etc.) și

convinge asupra eficacității și eficienței investiției.

PROIECTUL

- este un instrument al schimbării, fiind în același timp unic
- are un început și un sfârșit clar definite
- folosește resurse alocate special derulării lui (resurse umane, materiale, de timp și bani)
- rezultatele finale implică obiective identificabile, de calitate și performanțe specificate în proiect.

Managementul proiectelor

reprezinta o aplicare constientă a unui set de

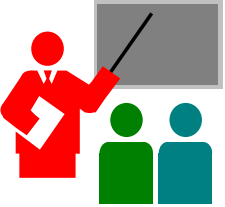
principii, reguli, cunostinte, metode, tehnici, instrumente

utilizate pentru

- ❖ planificarea,
- ❖ demararea,
- ❖ desfasurarea,
- ❖ finalizarea cu succes a unui proiect.

Ce diferentiaza proiectul de munca “obisnuita”

- ❑ are o data de inceput si una de sfarsit identificabile (limitare in timp);
- ❑ are un buget aprobat in limitele caruia trebuie sa se incadreze;
- ❑ este planificat, executat, controlat si finalizat;
- ❑ creeaza o entitate (produs, serviciu sau chiar idee) unica in felul sau, care nu a mai existat inainte de respectivul proiect;
- ❑ implica, intotdeauna, un anumit grad de risc;
- ❑ consuma resurse;
- ❑ in general, are un responsabil – **liderul de proiect (Managerul de proiect)**

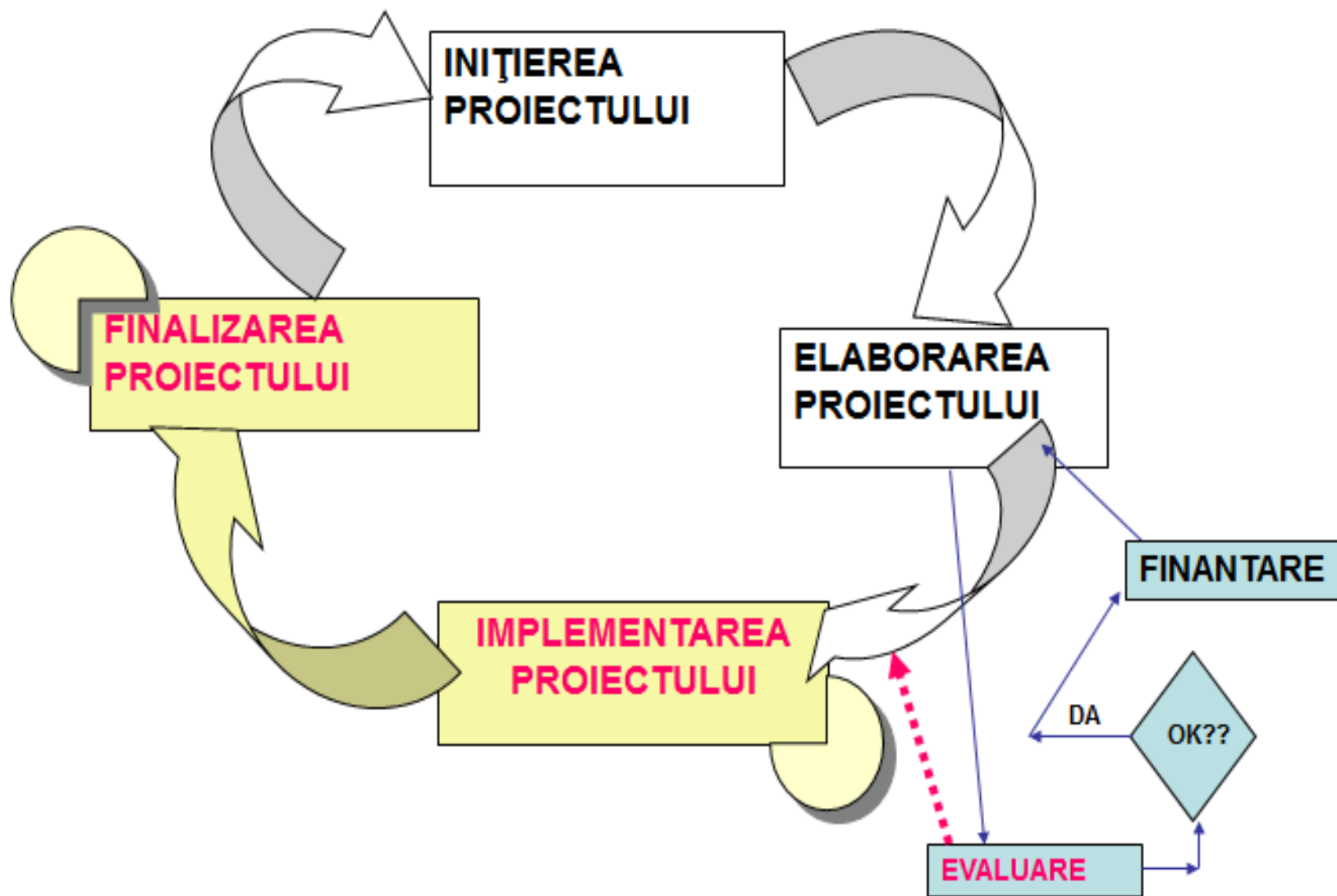


Bazele managementului de proiect

Clasificarea proiectelor

Proiectele sunt clasificate in functie de urmatoarele criterii:

	1 foarte scazut	2 scazut	3 mediu	4 inalt	5 foarte inalt
urgenta					
importanta					
volum					
participanti					
complexitate					
costuri					
inovatie					
riscuri					



Faza de identificare a unei idei de proiect

presupune o muncă de documentare pentru a ne asigura de viabilitatea sau fezabilitatea acesteia, urmărind:

- natura problemei/problemelor în cauză
- identificarea „părților interesate” (stakeholders)
- identificarea rolului pe care fiecare dintre parti îl poate juca în derularea proiectului
- identificarea rezultatelor care sunt așteptate de la proiect

PORTOFOLIU DE IDEI DE PROIECT

- ✓ Este indicat să se identifice **toate problemele** (un complex de probleme) și/sau nevoile organizației
- ✓ Se obține astfel, **un portofoliu de idei de proiect**
- ✓ Se **analizează și prioritizează** ideile
- ✓ Promotorul unei idei de proiect poate fi oricare dintre entitățile funcționale ale organizației; **de preferință Managerul de proiect**
- ✓ Fiecare organizație ar trebui să aibă în structură un **nucleu de specialiști – manageri de proiecte**, capabili să scrie și să implementeze proiecte

IDENTIFICAREA UNEI PROBLEME SAU A UNEI NECESITATI

- **SCOP:** Identificarea problemelor/nevoilor, a cauzelor directe și indirecte și a efectelor generate de problema analizată, ca bază de pornire pentru ideile de proiect.
- **DESCRIERE:** Simpla identificare a problemei este insuficientă pentru a iniția un proiect. În cazul proiectelor medii și mari, este necesară identificarea și analiza cauzelor ce generează problema și a efectelor subsecvente.



*Dacă vrei să rezolvi o problemă,
tratează cauza, nu efectele!*

INSTRUMENTE\TEHNICI SPECIFICE

pentru identificarea problemelor & nevoilor

- Analiza decalajelor (Gap analyse)
- Diagrama „os de pește” – Ishikawa

Analiza discrepanțelor/ decalajelor (Gap analyse)

- ✓ **Definiție** - un instrument de management care identifică "diferența" dintre obiectivele unei companii și rezultatele sale reale.
- ✓ **Specific:** combinarea metodologiilor cantitative și calitative, în cadrul unor raționamente logice de „înlănțuire inversă” prin utilizarea brainstorming-ului.
- ✓ **Descriere:** Analiza discrepanțelor privind decalajul previziunii față de existent.

DECALAJE pot exista între:

Obiective	–	rezultate
Performante stabilite	–	rezultate
Previziuni	–	rezultate

Prin tehnica brainstorming puteti afla:

DE CE ?

CUM SOLUTONAM?

Întrebările cărora trebuie să li se găsească răspuns în cadrul analizei:

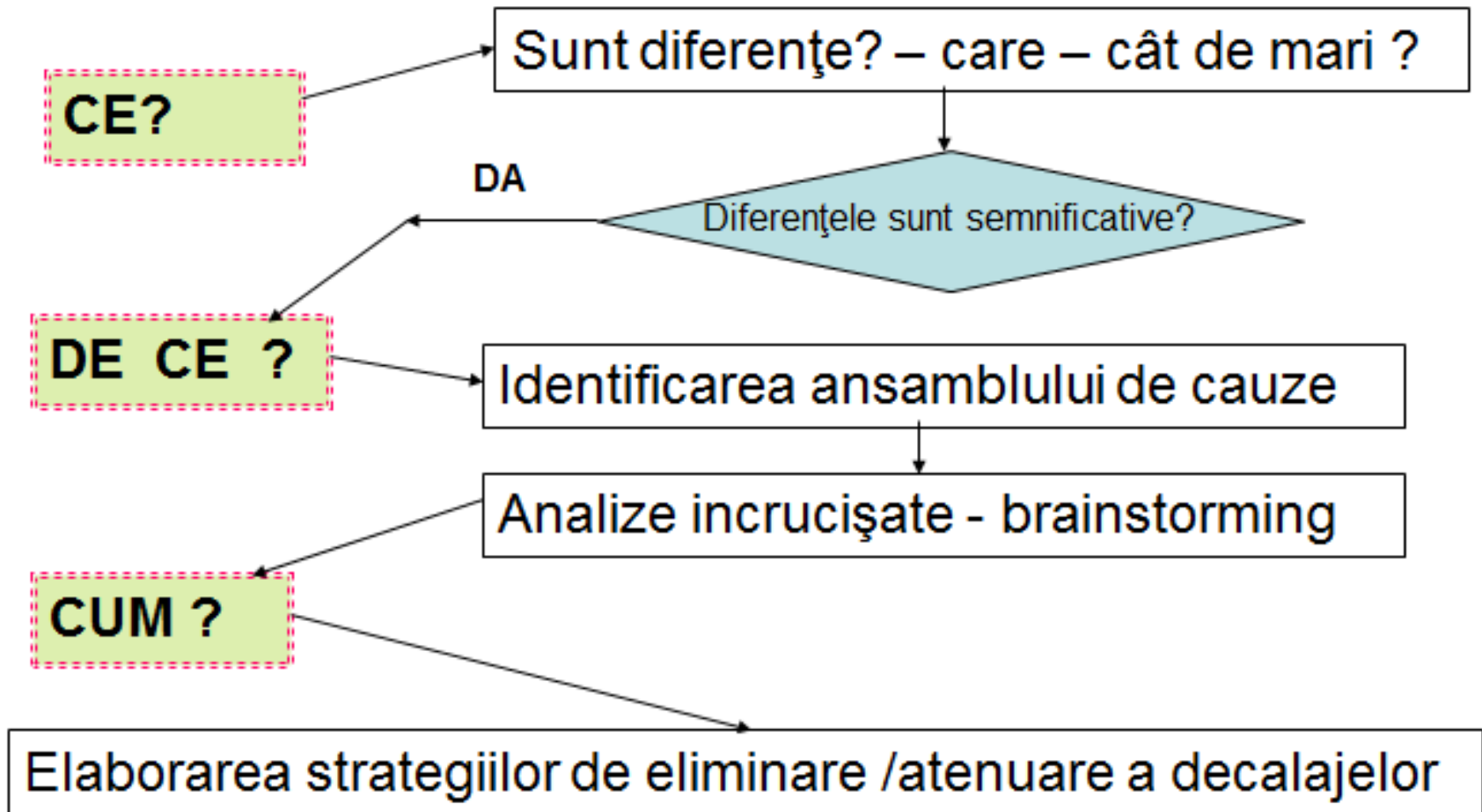
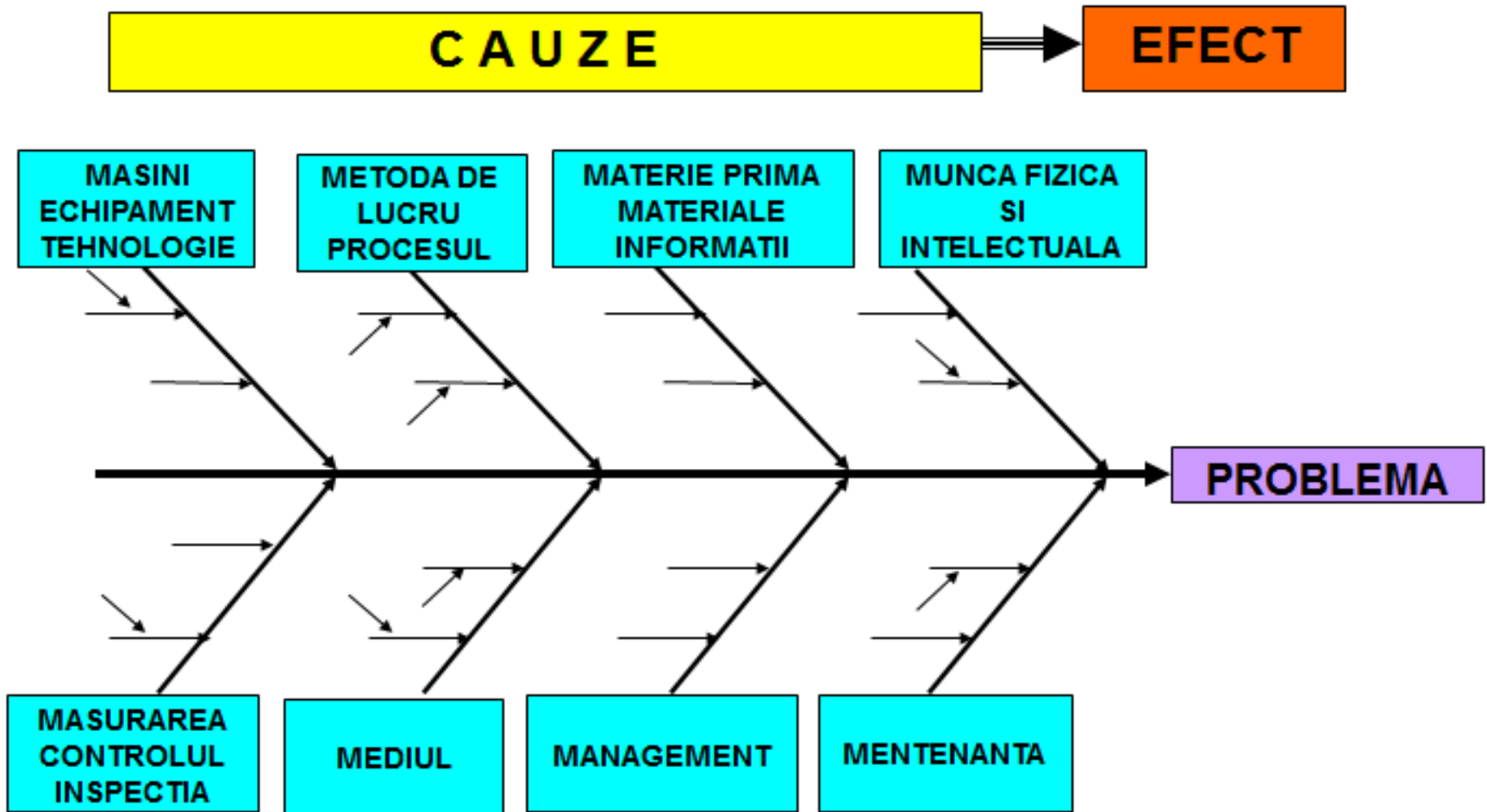


Diagrama „os de pește”

- ✓ elaborată de Kaoru Ishikawa (1970)
- ✓ este diagrama care arată cauzele care au determinat apariția unui anumit eveniment (unei probleme, unei disfuncții)
- ✓ dezvăluie relațiile cheie dintre diversele variabile

Diagrama „os de pește”



Concluzie!

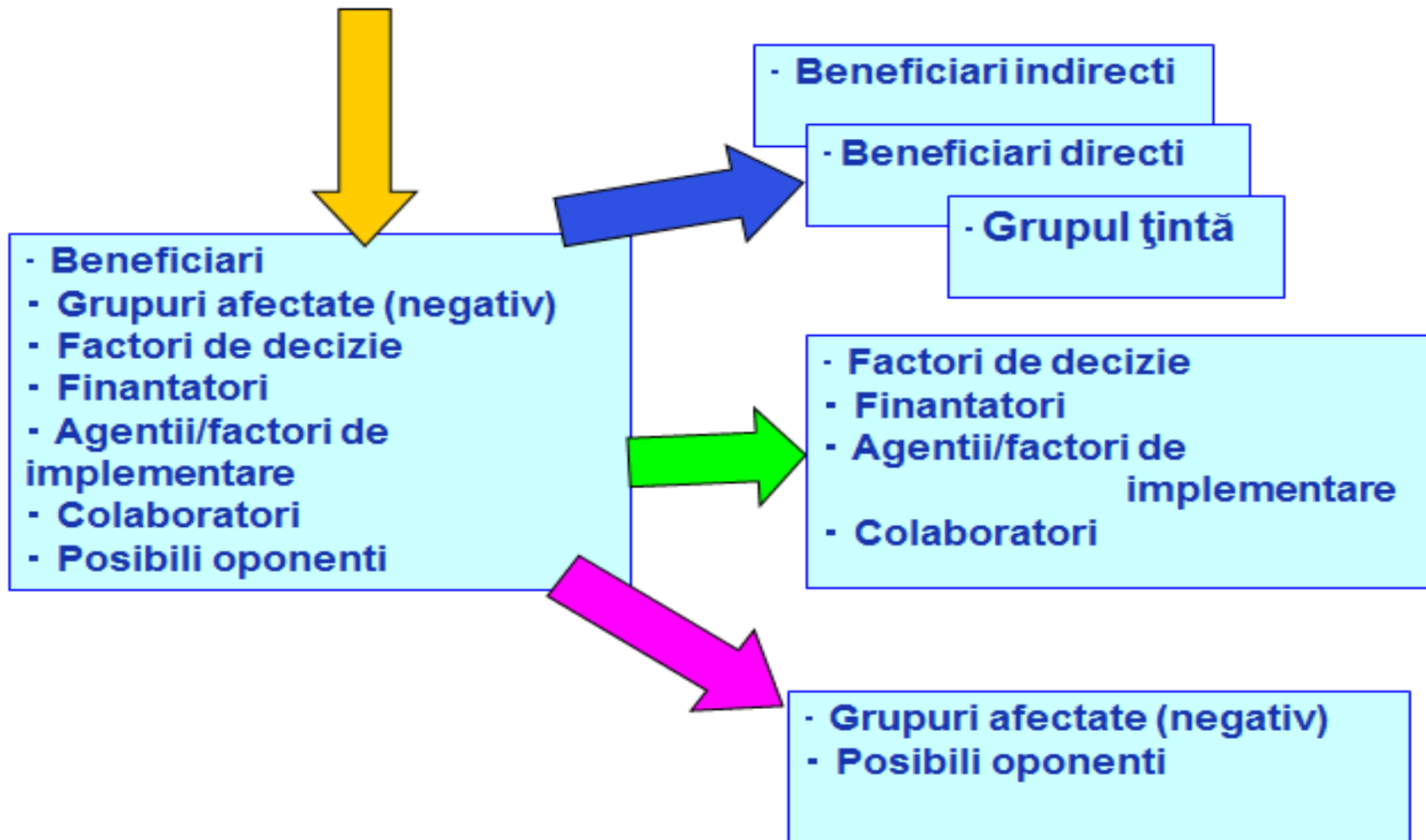
Initierea unui proiect presupune:

- identificarea unei probleme
- identificarea unei necesitati
- decizia venita de la nivele superioare și/sau ca parte a unei strategii mai largi care trebuie urmărita
- existenta unei idei de proiect
- existența unei oportunități de finanțare

Analiza capacității organizaționale a solicitantului

- Se identifică posibilitățile solicitantului de a implementa o astfel de idee de proiect :
 - uman
 - financiar
 - material
- Se pune întrebarea:
- Este nevoie de PARTENERI?
- Care, câți, în ce condiții?

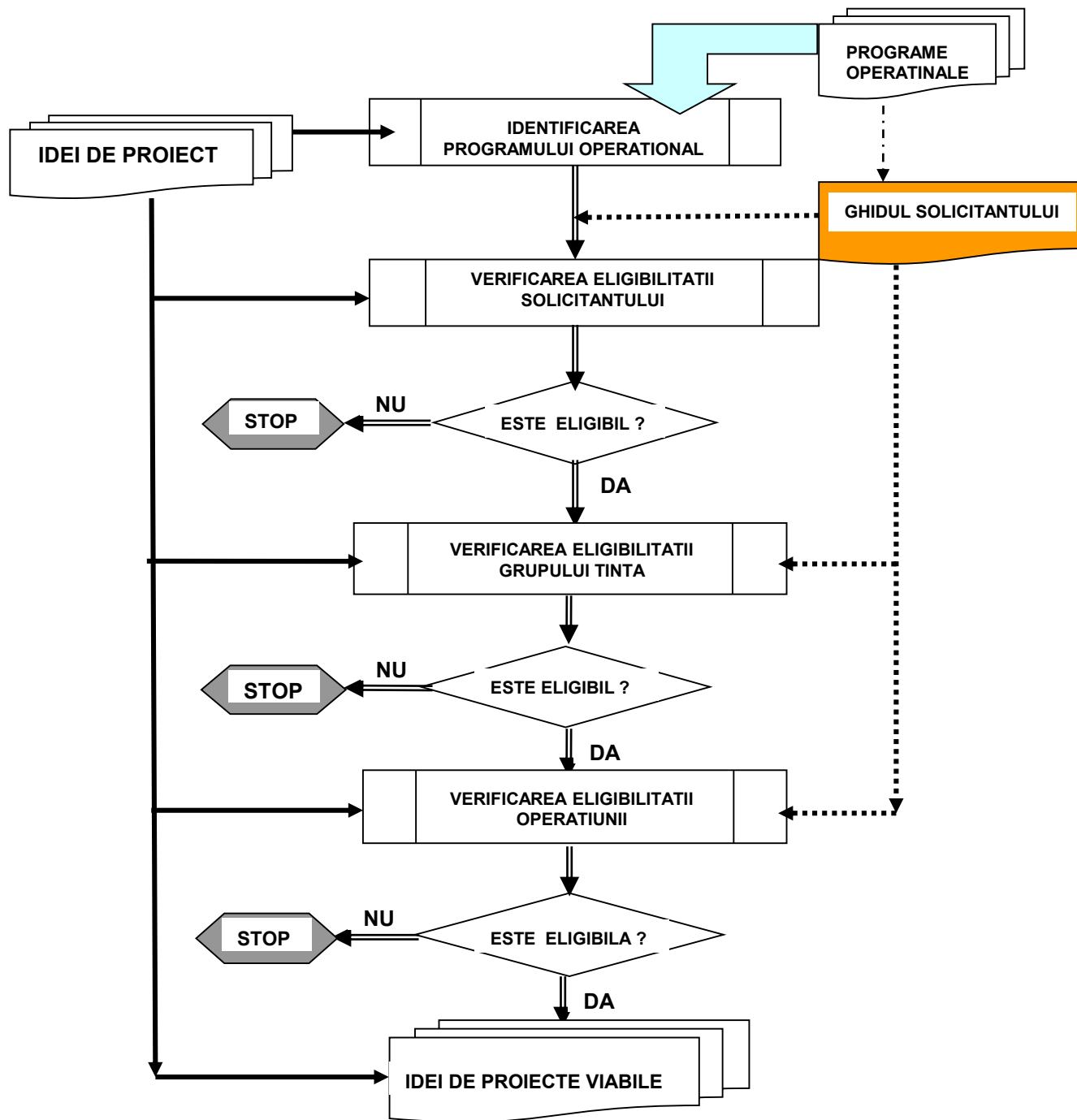
Analiza grupurilor/partilor interesate/stakeholders

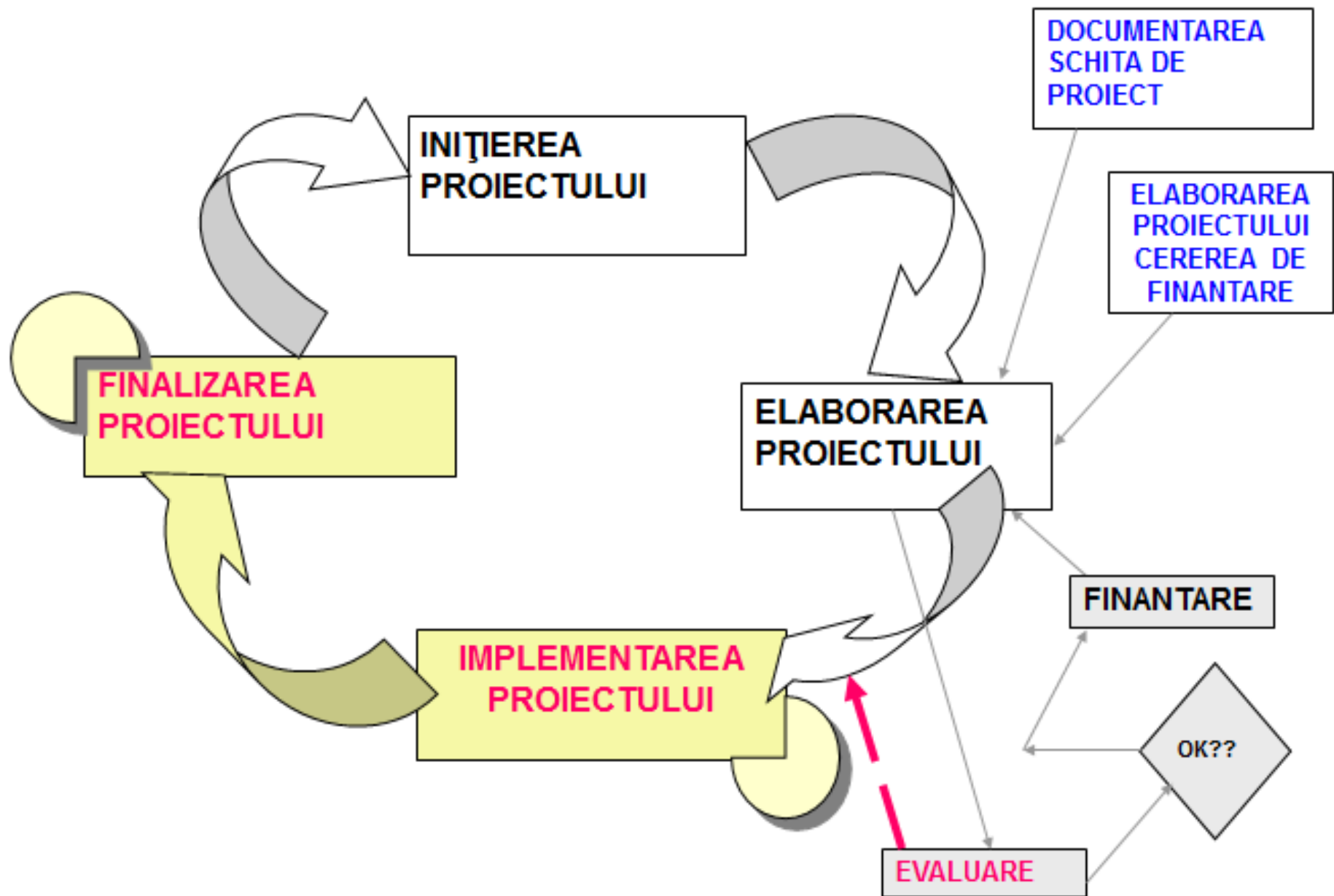


Oportunitati si restrictii de finantare

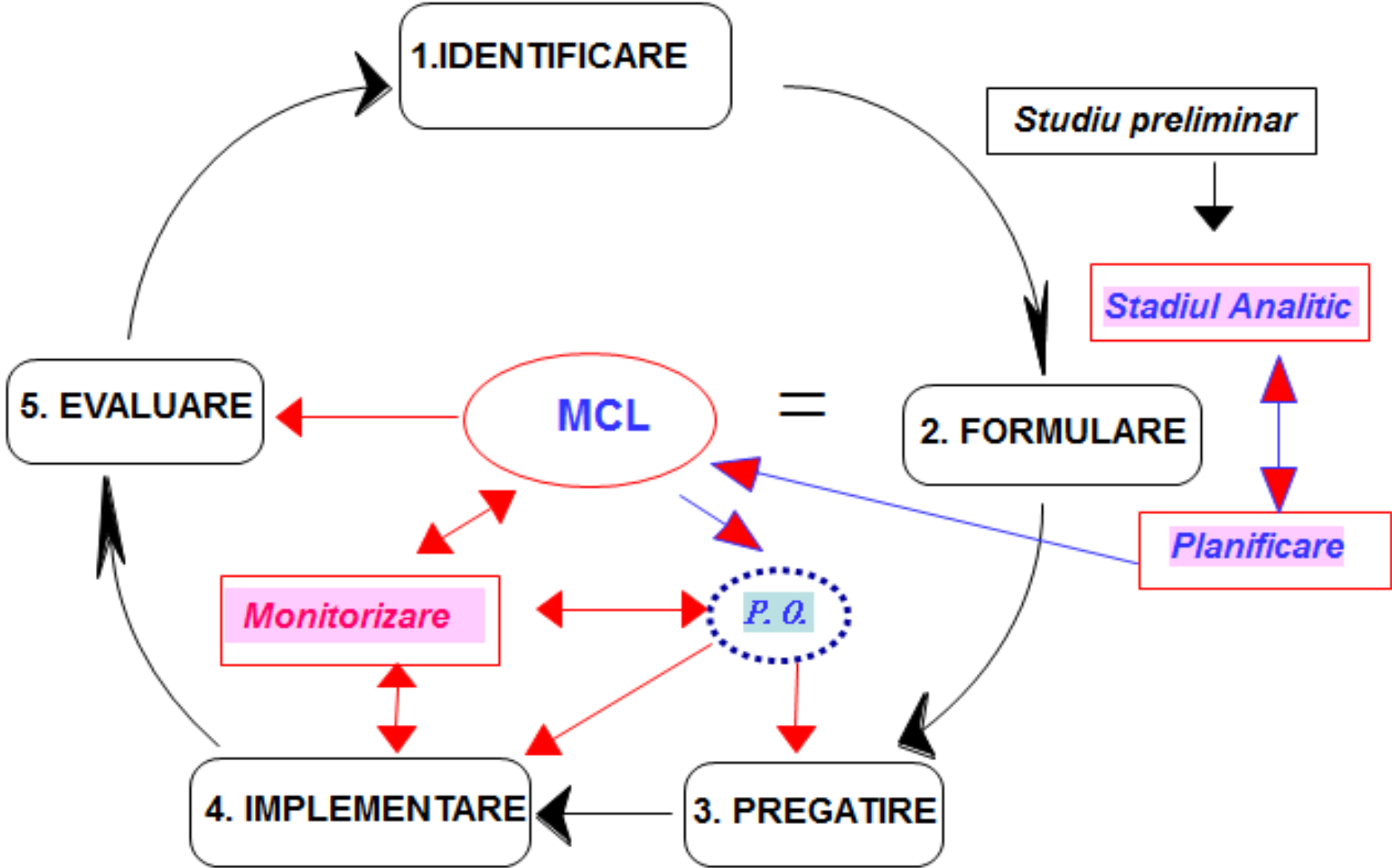
- FACTORI -

- Legislația în vigoare
- Particularitățile programelor de finantare
- Conținutul ghidurilor de aplicare
- Identificarea programelor lansate
- Selectia ideilor de proiecte





Ciclul Proiectului

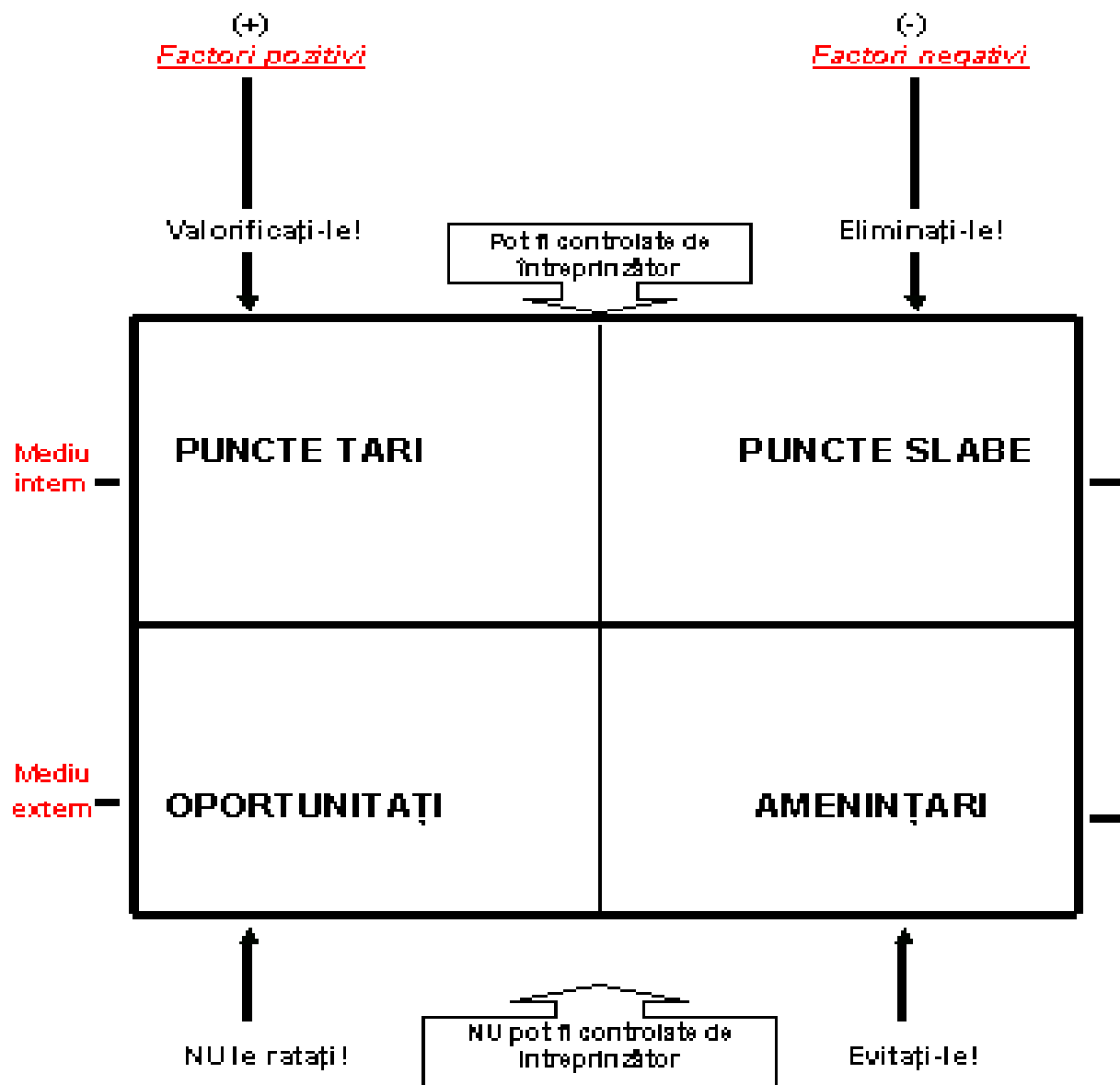


A/1) Documentarea asupra relevantei viitorului proiect

A/2) Documentarea asupra scopului și obiectivelor

A/3.1.) Documentarea asupra justificării.

A/3.2.) Documentarea asupra contextului.

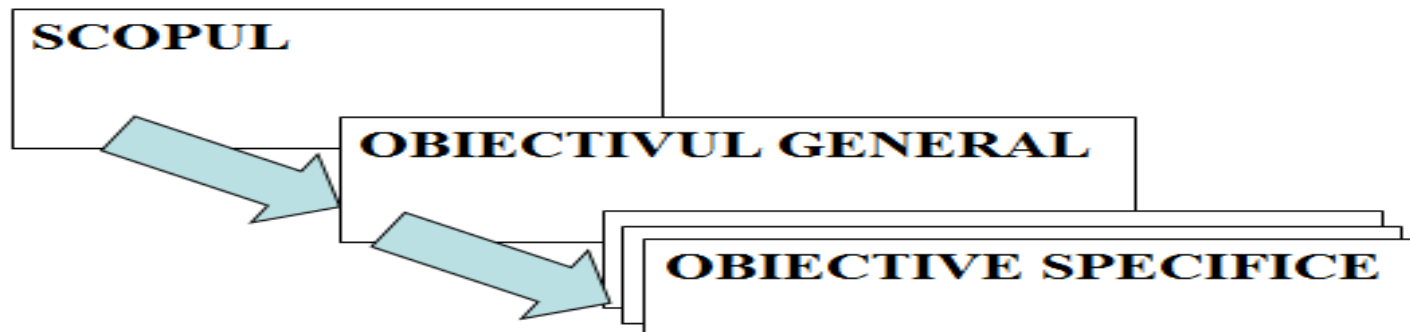


Proiectul trebuie să demonstreze ca prin propunerile sale

- Ameliorează punctele slabe rezultate din analiza SWOT
- Contribuie la îndeplinirea obiectivelor proprii organizației solicitante, rezultate din strategia sau planul de dezvoltare al acesteia
- Soluționează, la nivel satisfăcător, problemele identificate, specifice organizației solicitante

Un proiect este relevant când îndeplinește toate cerințele de mai sus

A/2) Documentarea asupra scopului si obiectivelor



Obiectivul general al proiectului

- reprezintă „ punctul final” al proiectului, care contribuie/susține atingerea scopului proiectului.
- obiectivul general al proiectului trebuie să se regăsească în **obiectivele specifice** ale Domeniului Major de Intervenție, (Axei, Programului Operațional) exprimat în Ghidul solicitantului.
- **de preferat, un proiect trebuie să aibă un singur obiectiv general** (de aceea nu este indicat ca în enunțul său să se găsească cuvântul “și”)

Enuntul obiectivului general

- ✓ trebuie să fie clar, concis; pe cât posibil să nu conțină „calea” de atingere.
- ✓ un obiectiv trebuie cuantificat în cel puțin unul din elementele:
 - timp
 - bani
 - calitate
- ✓ totuși adesea se întâlnesc obiective generale fără să conțină astfel de cuantificări, deoarece:
 - durata proiectului - cuantificarea în timp,
 - valoarea proiectului - cuantificarea în bani.

Obiectivele specifice

Sunt un deziderat cuantificat prin: timp, bani, calitate

- **S** - Specifice (**Specific**),
- **M**- Măsurabile (**Measurable**),
- **A** - de Atins / Ambițioase (**Achievable/Ambitious**),
- **R** - Realiste (**Realistic**),
- **T** - realizabile în Timp (**Time oriented**).

A/3.1.) Documentarea asupra justificării

Relevanța proiectului se justifică prin:

- ✓ **Identificarea și descrierea problemei** (problemelor) prezentată cu **claritate** și foarte **concret**, în baza unor metode specifice de cercetare.
- ✓ **Importanța problemei** prezentând efectele dăunătoare, în cazul în care nu s-ar interveni.
- ✓ **Urgența intervenției**
- ✓ Solicitantul trebuie să demonstreze **poziția prioritară a problemei**.
Criteriile de stabilire a priorității:
 - Urgență
 - Determinare reciprocă
 - Importanță
 - Extindere
 - Costuri / resurse financiare
- ✓ Solicitantul trebuie să demonstreze că soluționarea problemei identificate este **necesară și urgentă**.
- ✓ **Opțiunile (Căi – modalitățile) de intervenție**, trebuie analizate prin avantajele și dezavantajele fiecăreia dintre ele.

A/3.2.) Documentarea asupra contextului.

- Proiectul se va implementa în cadrul unui **context al mediului economico-social**, favorabil sau din contră, plin de dificultăți.
- **Contextul sistemului reglementărilor** (naționale și locale) este de regulă indicat în Ghid;
- Obiectivele proiectului trebuie să se încadreze în **contextul sistemului documentelor proprii ale solicitantului** privind dezvoltarea sa (strategii, planuri de evoluție)
- Organizația solicitantă trebuie să identifice **riscurile**, găsind **măsurile potrivite de evitare** a apariției riscurilor sau/și **de atenuare a efectelor** acestora.

▪ **B/1) Documentarea asupra eligibilităților.**

Eligibilitatea solicitanților / partenerilor

Eligibilitatea grupului țintă

Eligibilitatea operațiunilor

B/2) Documentarea asupra activităților

Corelare problema grup țintă-beneficiari

EXEMPLU

- ❖ **Problema:** situația negativă (disfuncția) sau cu consecințe negative care afectează un grup de oameni cu caracteristici comune (ex: 300 de șomerii din județul Neamț sau din regiunea N-E)
- ❖ **Grupul țintă** este grupul asupra căruia proiectul acționează direct (nemijlocit) – exemplu 50 persoane calificate
- ❖ **Beneficiarii:** grupul care are beneficii directe de pe urma intervenției asupra grupului țintă. (angajatorii, firmele de plasare, Sunt **beneficiari directi**) și beneficii indirecte respectiv care sunt influențati pozitiv prin intervenția asupra grupului țintă (60-100 **beneficiari indirecti** – familii, prieteni, colegi, ... și chiar comunitatea)

Activitățile proiectului

trebuie prezentate

- ✓ în succesiune logică
- ✓ clar
- ✓ concis
- ✓ complet

pentru a **convince** (evaluatorul proiectului/ finantatorul proiectului)
asupra coerenței

Pentru fiecare activitate se va analiza:

- ❖ descrierea activității
- ❖ rezultate așteptate și indicatori (inclusiv documentele de verificare)
- ❖ durata, perioada în durata proiectului (momentul începerii, momentul terminării), pentru a se asigura logica evoluției proiectului
- ❖ resurse materiale (proprie și/sau achiziționate) necesare realizării activității
- ❖ resursele umane implicate (experți și participanți)
- ❖ resurse financiare (costuri) necesare (rezultând costul activității)

GRAFICUL GANTT al proiectului

-este un instrument de programare în timp a activităților-

- ✓ Durata proiectului trebuie să se încadreze într-o marja (între o durată minimă și una maximă)
- ✓ Nu trebuie să existe în general nicio lună fără activitate (în afara celei privind managementul proiectului)
- ✓ Activitățile pot fi dezvoltate pe subactivități
- ✓ Activitățile se pot programa în ordine succesivă sau în paralel (atenție la încărcarea lunară)

C) Documentarea asupra altor elemente care completeaza calitatea unui proiect: rezultate/indicatori, sustenabilitate

- ◆ **indicatorii de out-put** – sunt indicatori pentru rezultatele obținute pe parcursul desfășurării proiectului, până la sfârșitul acestuia, de regulă rezultate palpabile, măsurabile.
- ◆ **indicatorii de tip „result”** – sunt indicatori ai rezultatelor de efect care se manifestă atât în timpul desfășurării proiectului dar, mai ales după apariția rezultatelor de „out-put”, ca efect al acestora.

Sustenabilitatea proiectului se referă la **posibilitățile proiectului de a fi viabil în următorii ani după încheierea finanțării sale.**

1. susținerea operațională și financiară,
 - ✓ modul în care vor funcționa entitățile înființate
 - ✓ cum se vor finanța activitățile viitoare;
 - ✓ cum se vor monitoriza rezultatele de tip „result” după încheierea implementării proiectului.
2. capacitatea de multiplicare a rezultatelor proiectului în alte entități ale organizației solicitante și/sau ale altor organizații.

ELABORAREA CERERII DE FINANȚARE

- Așezarea elementelor de documentație în forma cerută de finanțator
- Fiecare finanțator, și pentru fiecare tip de proiect al său, oferă un Ghid al Solicitantului, care “conduce” elaboratorul în realizarea Cererii de finanțare
- Formularul Cererii de finanțare este anexă la documentație
- Cererea de Finanțare trebuie completată întocmai indicațiilor din Ghid
- În cazuri speciale Finanțatorul emite INDRUMARE și Instrucțiuni SUPPLEMENTARE
- Cerere de Finanțare va fi însoțită de DOCUMENTELE solicitate prin Ghid (de exemplu: plan de afaceri, studiu de fezabilitate, analiza cost-beneficiu etc.)

ELABORAREA CERERII DE FINANȚARE

- INAINTE de a incepe redactarea CERERII DE FINANȚARE este indicat să verificați **logica proiectului** utilizând un instrument specializat

MATRICEA CADRU LOGIC



Structura Matricei Cadrul Logic

Titlul proiectului: _____ Grup tinta: _____ Versiune: _____

Zona tinta: _____ Perioada proiectului: _____ Data: _____

Rezumat narativ	Indicatori	Mijloace de verificare	Ipoteze
Scop general			
Scopul proiectului			
Rezultate			
Activitati	<p>Inputuri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experti - Facilitati si echipamente - Buget - Alte inputuri necesare 		
			Pre-Conditi

Titlul Proiectului: _____ Grup Tinta: _____

Domeniu tinta: _____ Durata proiectului: _____

Data: _____

1

Rezumatul proiectului	Indicatori	Mijloace de verificare	Ipoteze Consideratii importante
Obiectivul general 3	8	9	6
Scopul proiectului 2	8	9	6
Rezultate 4	8	9	6
Activitati 5	Inputuri <ul style="list-style-type: none">- Experti- Facilitati si echipamente- Buget- Alte inputuri necesare 10		6

Pre-**7**Conditii

Ipoteze si pre-conditii

Ipoteze/consideratii

Factori externi incerti care trebuie satisfacuti pentru atingerea la un nivel superior a scopului proiectului

Conditii care sprijina realizarea efectelor

Pre-conditii

Conditii necesare a fi satisfacute pentru a demara proiectul

Project Title: _____ Target Group: _____
Target Area: _____ Project Period: _____ Date: _____

プロジェクトの要約	指標	指標データ入手手段	外部条件
上位目標			外部条件
プロジェクト目標			
成果			
活動	投入:		
			前提条件

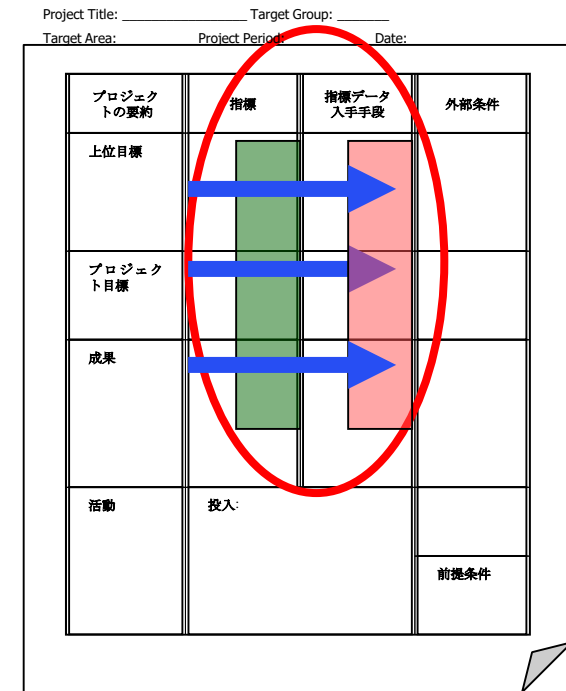
Interpretarea MCL

Rezumatul narativ	Indicatori	Mijloace de verificare	Ipoteze importante
Obiectivul general	<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 10px; border-radius: 15px; display: inline-block;"> Relatie logica verticala </div>		
Scopul proiectului			
Rezultate	<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 10px; border-radius: 15px; display: inline-block;"> Relatie logica zig-zag </div>		
Activitati			
	Inputuri <ul style="list-style-type: none"> - Experti - Facilitati si echipamente - Buget - Alte inputuri necesare 		

Pre-Conditi

Indicatori de verificare

Ce ? Date masurabile
Pe cine? Grup tinta
Unde? Zona tinta
Cat? Indicatori cantitativi
Cat de bine? Indicatori calitativi
Pana cand? Esalonare in timp



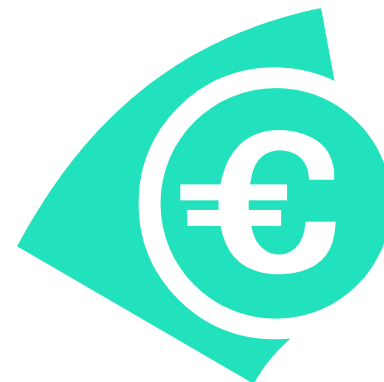
Mijloace de verificare

- Surse si date credibile
- Surse si date durabile (si care sa dem. durabilitatea)
- Daca nu exista, includeti "baze de date" in *Activitati*.
- Fiti constienti de costurile ce le ridica colectarea datelor

Sectiunea 3

Fonduri si finantatori

Obiectivul general : Intelegerea constrangerilor si utilizarea oportunitatilor de finantare



Atragerea de fonduri - Posibili finanțatori

Atragerea de fonduri impune:

- ✓ Existența unei strategii clare
- ✓ Comunicarea clară a ideilor și obiectivelor ce trebuie atinse
- ✓ Experiență financiară de bază în obținerea de fonduri
- ✓ Experiență în managementul de proiect în vederea implementării cu succes a proiectelor

Posibili finanțatori:

- Uniunea Europeana
- Guvernele sau ambasadele unor state străine
- Instituții financiare internaționale (BERD, Banca Mondială etc.)
- Fundații sau alte organizații naționale sau internationale
- Guvernul României
- Companii mari internationale
- Banci active in Romania



Programe finantate de Uniunea Europeana

<http://www.fonduri-structurale.ro>



Programe finantate de catre **Guvernul Romaniei**

- Programul Femeia Antreprenor 2018
- Proiecte proceduri implementare 2018
- Programul pentru Mestesuguri si Artizanat 2018
- Programul UNCTAD EMPRETEC 2018
- PROGRAMUL DE MICROINDUSTRIALIZARE
- Programul COMERȚ ȘI SERVICII 2018
- PROGRAMUL START-UP NATION 2018

- Sursa de informatii: <http://www.aippimm.ro/categorie/programe>

Uniunea Europeană – principiul coeziunii

Ce este politica de coeziune a
Uniunii Europene?



Politica de coeziune este principala politică de investiții a UE
Această politică se adresează tuturor regiunilor și orașelor din Uniunea
Europeană,
sprijinind crearea de locuri de muncă, competitivitatea întreprinderilor,
creșterea
economică, dezvoltarea durabilă și îmbunătățirea calității vieții.

**Obiectivul politicii regionale europene este de a concretiza
solidaritatea Uniunii prin coeziunea economică și socială, reducând
discrepanța dintre nivelurile de dezvoltare ale diverselor regiuni.**

- ✓ Politica regionala si de coeziune economica si sociala a Uniunii Europene **se bazeaza in principal pe solidaritate financiara**, adica pe **redistribuirea** unei parti din bugetul comunitar realizat prin contributia Statelor Membre catre regiunile si grupurile sociale mai putin prospere.
- ✓ Scopul acesteia este **sa promoveze un inalt nivel de competitivitate si de ocupare a fortei de munca**, oferind ajutor regiunilor mai putin dezvoltate si celor care se confrunta cu probleme structurale.
- ✓ Se doreste **a se asigura astfel o dezvoltare stabila si durabila a UE** si o functionare optima a Pietei Interne.

Instrumentele Financiare

Instrumentele Structurale

Fondurile
structurale

Fondul de
Coeziune (FC)

Fondul
European
pentru
Dezvoltare
Regională
(FEDR)

Fondul
Social
European
(FSE)

Actiuni Complementare

Fondul
European
pentru
Agricultură și
Dezvoltare
Rurală
(FEADR)

Fondul
European
pentru
Pescuit
(FEP)

Fonduri structurale 2014 - 2020

**Politica de coeziune a Uniunii Europene pentru
perioada 2014-2020**

Arhitectura Politicii de coeziune				
2007 - 2013		2014 - 2020		
Obiective	Fonduri	Tinte	Categoriile de regiuni	Fonduri
Convergența	FEDR FSE FC	Investiții pentru dezvoltare și locuri de muncă	- Regiuni mai puțin dezvoltate; - Regiuni în tranziție.	FEDR FSE FC
Competitivitate și ocuparea forței de muncă	FEDR FSE		- Regiuni mai dezvoltate.	FEDR FSE
Cooperare teritorială europeană	FEDR	Cooperare teritorială europeană		FEDR

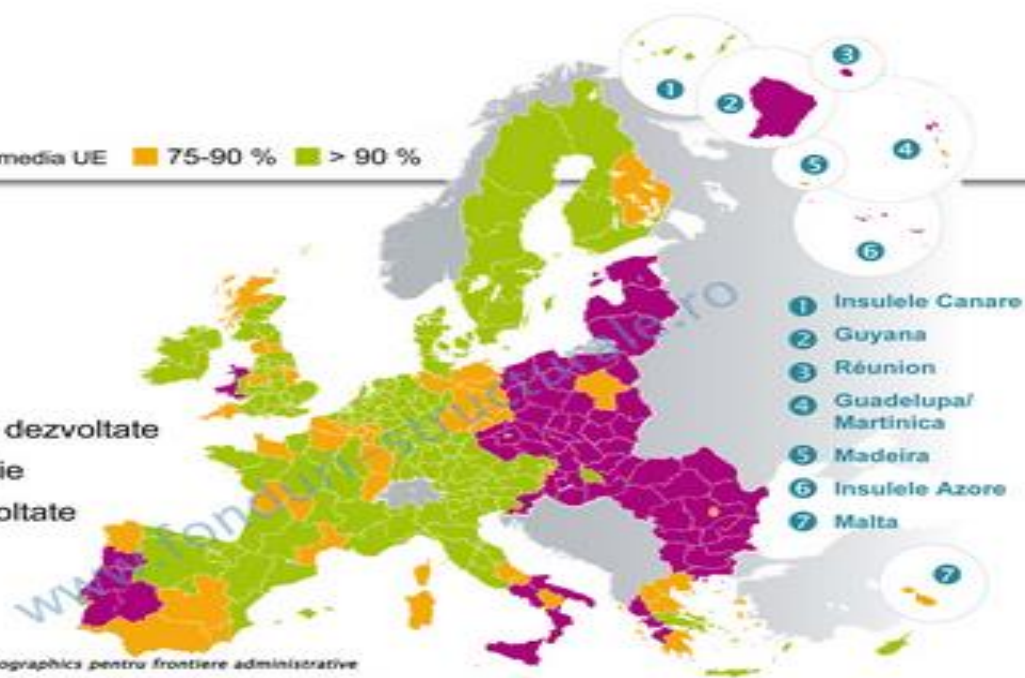
PIB/cap de locuitor*

■ < 75 % din media UE ■ 75-90 % ■ > 90 %

*Index UE-27=100

3 categorii de regiuni

- Regiuni mai puțin dezvoltate
- Regiuni de tranziție
- Regiuni mai dezvoltate



Sursa primara imagine: Asociatia EuroGeographics pentru frontiere administrative

Pentru anul 2020 obiectivul general stabilit prin

Strategia Europa 2020

este ca Uniunea Europeana sa devina

o economie inteligenta, durabila si incluziva.

- **creștere inteligentă:** dezvoltarea unei economii bazate pe cunoaștere și inovare;
- **creștere durabilă:** promovarea unei economii mai eficiente din punctul de vedere al utilizării resurselor, mai ecologice și mai competitive;
- **creștere favorabilă incluziunii:** promovarea unei economii cu o rată ridicată a ocupării forței de muncă, care să asigure coeziunea socială și teritorială.

Comisia Europeana propune următoarele obiective principale pentru UE:

- 75% din populația cu vârsta cuprinsă între 20 și 64 de ani ar trebui să aibă un loc de muncă;
- 3% din PIB-ul UE ar trebui investit în cercetare-dezvoltare (C-D);
- obiectivele „20/20/20” în materie de climă/energie ar trebui îndeplinite (inclusiv o reducere a emisiilor majorată la 30%, dacă există condiții favorabile în acest sens);
- rata abandonului școlar timpuriu ar trebui redusă sub nivelul de 10% și cel puțin 40% din generația tânără ar trebui să aibă studii superioare;
- numărul persoanelor amenințate de sărăcie ar trebui redus cu 20 de milioane.

Obiective tematice – propuse de UE pentru 2014-2020

Creștere inteligentă

1. Consolidarea cercetării, dezvoltării tehnologice și inovării
2. Sporirea utilizării, calității și accesului la tehnologiile informației și comunicațiilor
3. Îmbunătățirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii, a sectorului agricol și a celui de pescuit și acvacultură

Creștere durabilă

4. Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon în toate sectoarele
5. Promovarea adaptării la schimbările climatice, a prevenirii și a gestionării riscurilor
6. Protecția mediului și promovarea utilizării eficiente a resurselor
7. Promovarea sistemelor de transport durabile și eliminarea blocajelor din cadrul infrastructurilor rețelelor majore

Creștere favorabilă incluziunii

8. Promovarea ocupării forței de muncă și sprijinirea mobilității forței de muncă
9. Promovarea incluziunii sociale și combaterea sărăciei
10. Investițiile în educație, competențe și învățare pe tot parcursul vieții

Prioritate orizontală

11. Consolidarea capacității instituționale și o administrație publică eficientă

FEDR	FSE	FC	Obiective tematice
			1. Consolidarea cercetării, dezvoltării tehnologice și inovării
			2. Îmbunătățirea accesului la utilizarea și calitatea tehnologiilor informației și comunicării
			3. Îmbunătățirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii, a sectorului agricol (în cazul FEADR) și a sectorului pescuitului și acvaculturii (pentru EMFF)
			4. Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon în toate sectoarele
			5. Promovarea adaptării la schimbările climatice, prevenirea și managementul riscului
			6. Protecția mediului și promovarea utilizării eficiente a resurselor
			7. Promovarea sistemelor de transport durabile și eliminarea blocajelor din cadrul infrastructurilor rețelelor majore
			8. Promovarea ocupării forței de muncă și sprijinirea mobilității forței de muncă
			9. Promovarea incluziunii sociale și combaterea sărăciei
			10. Investiții în educație, competențe și învățarea pe tot parcursul vieții
			11. Consolidarea capacității instituționale și o administrație publică eficientă

Acordul de parteneriat (AP) include cinci fonduri structurale și de investiții europene (fonduri ESI):

- ❖ Fondul european de dezvoltare regională (FEDR)
- ❖ Fondul de coeziune (FC)
- ❖ Fondul social european (FSE)
- ❖ Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală (FEADR)
- ❖ Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime (EMFF)

AP vizează următoarele provocări și prioritățile aferente:

- promovarea competitivității și a dezvoltării locale, în vederea consolidării sustenabilității operatorilor economici și a îmbunătățirii atractivității regionale;
- dezvoltarea capitalului uman prin creșterea ratei de ocupare a forței de muncă și a numărului de absolvenți din învățământul terțiar, oferind totodată soluții pentru provocările sociale severe și combaterea sărăciei, în special la nivelul comunităților defavorizate sau marginalizate ori în zonele rurale;
- dezvoltarea infrastructurii fizice, atât în sectorul TIC, cât și în sectorul transporturilor, în vederea sporirii accesibilității regiunilor din România și a atractivității acestora pentru investitori;
- încurajarea utilizării durabile și eficiente a resurselor naturale prin promovarea eficienței energetice, a unei economii cu emisii reduse de carbon, a protecției mediului și a adaptării la schimbările climatice;
- consolidarea unei administrații publice moderne și profesioniste prin intermediul unei reforme sistemice, orientată către soluționarea erorilor structurale de guvernanță.

Arhitectura programelor operationale pentru 2014-2020:

Obiectivele politicii de coeziune vor fi realizate prin intermediul urmatoarelor programe operationale (OP):

- 1. Programul Operational Regional POR**
- 2. Programul Operational Capital Uman POCU**
- 3. Programul Operational Competitivitate POC**
- 4. Programul Operational Infrastructura Mare POIM**
- 5. Programul Operational Capacitate Administrativa POCA**
- 6. Programul National de Dezvoltare Rurala**
- 7. Programul Operational Ajutorarea Persoanelor Dezavantajate**
- 8. Programul Operational Asistenta Tehnica POAT**

Din 2014 implementarea Fondurilor Structurale se realizeaza într-un sistem mai coordonat, fiind stabilite atribuții de autoritate de management numai la nivelul a trei ministere:

Ministerul Fondurilor Europene pentru managementul a cinci programe operaționale:

- ✓ Infrastructura mare (transport, mediu și energie)
- ✓ Competitivitate (cercetare - dezvoltare, Agenda Digitală)
- ✓ Capital Uman – POCU
- ✓ Programul Operational Ajutorarea Persoanelor Dezavantajate
- ✓ Asistență Tehnică

Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice pentru

- ✓ Managementul programelor de dezvoltare regională POR
- ✓ Managementul programelor dedicate cooperării teritoriale europene
- ✓ Programul Capacitate Administrativă

Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale pentru

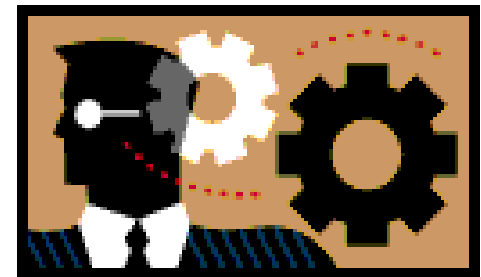
- ✓ Managementul programelor dedicate agriculturii, dezvoltării rurale și pescuitului și acvaculturii.

Alocarile financiare la nivelul programelor operationale pentru perioada 2014-2020:	mld. Euro
Programul Operational Infrastructura Mare	9,41
Programul Operational Regional	6,7
Programul Operational Capital Uman	4,11
Programul Operational Competitivitate	1,32
Programul Operational Capacitate Administrativa	0,55
Programul Operational Asistenta Tehnica	0,21
programele de cooperare transfrontaliera	0,45
TOTAL	22,75

Sectiunea 4

Management de Proiect – notiuni generale

Obiectivul general : Insusirea bazelor managementului de proiect



➤ Termenul **”MANAGER”** este preluat din limba engleză, cuvântul “manage” exprimă acțiunea de administrare, de conducere și are substantivul “management”, care înseamnă conducere/coordonare.

➤ Conceptul de **management** cunoaște 3 accepțiuni:

- 1) activitate
- 2) grup de oameni care conduc o organizație
- 3) știință



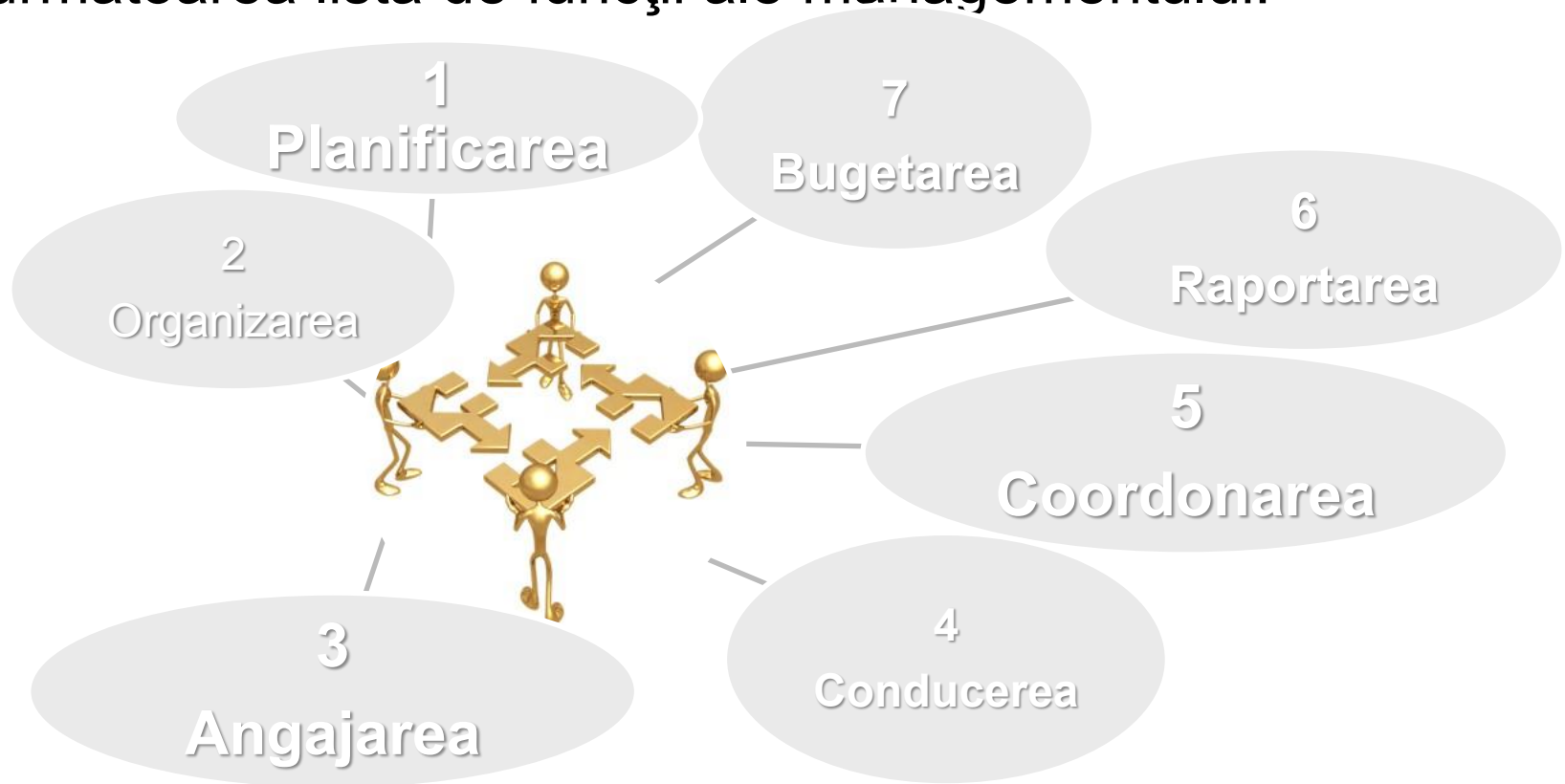
➤ **Activitatea de conducere poate fi definită ca totalitatea metodelor cu ajutorul cărora se determină, se clasifică și se realizează scopurile și sarcinile unui anumit grup.**



➤ Managementul, ca știința stabilește principiile, metode și tehnici de lucru cu caracter general a căror utilizare trebuie să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material și financiar din sistemul organizației de natură să asigure obținerea, menținerea și creșterea competitivității.

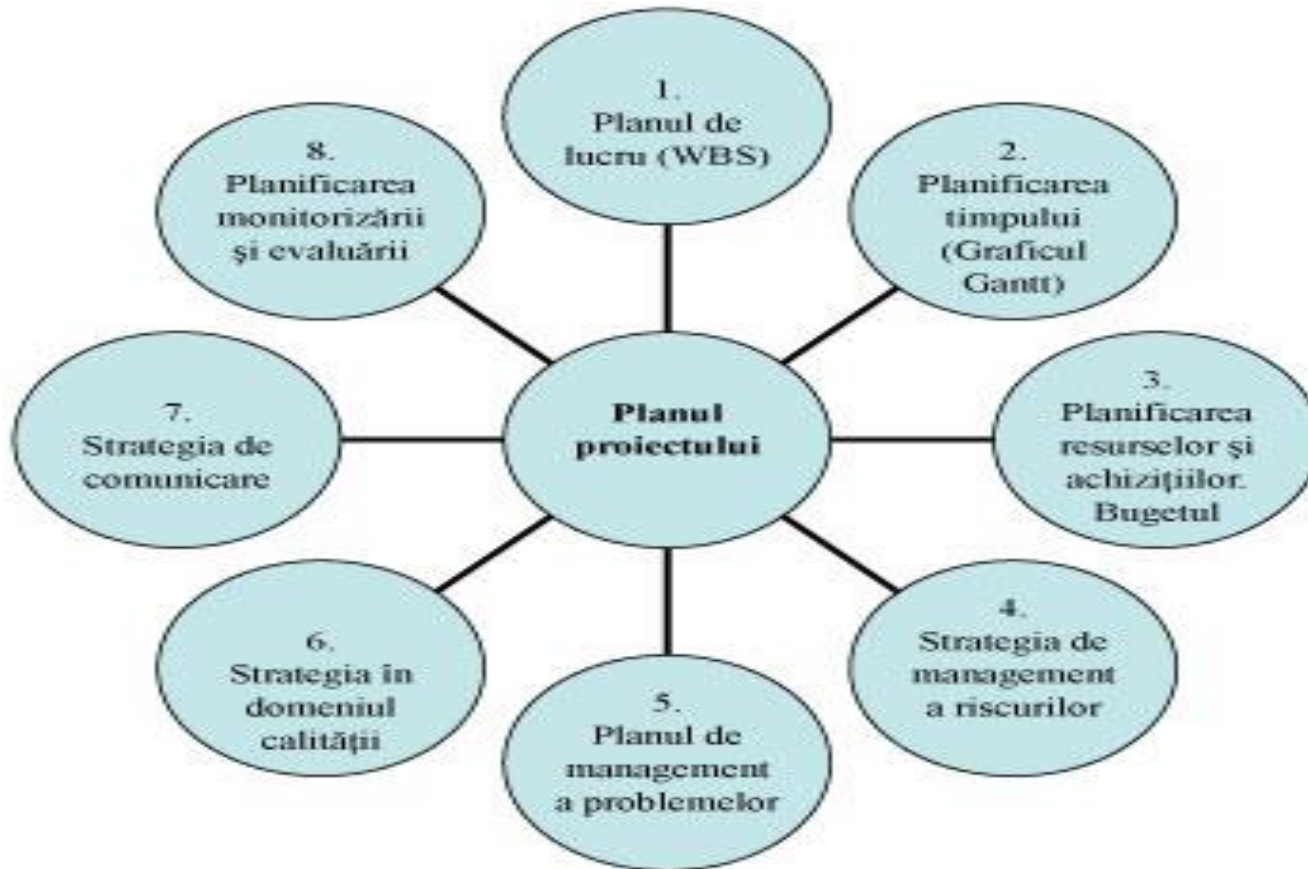


Luther Gulick, un teoretician al managementului modern, în încercarea de a stabili ce trebuie să facă un manager pentru a atinge obiectivele organizației, a întocmit următoarea listă de funcții ale managementului:



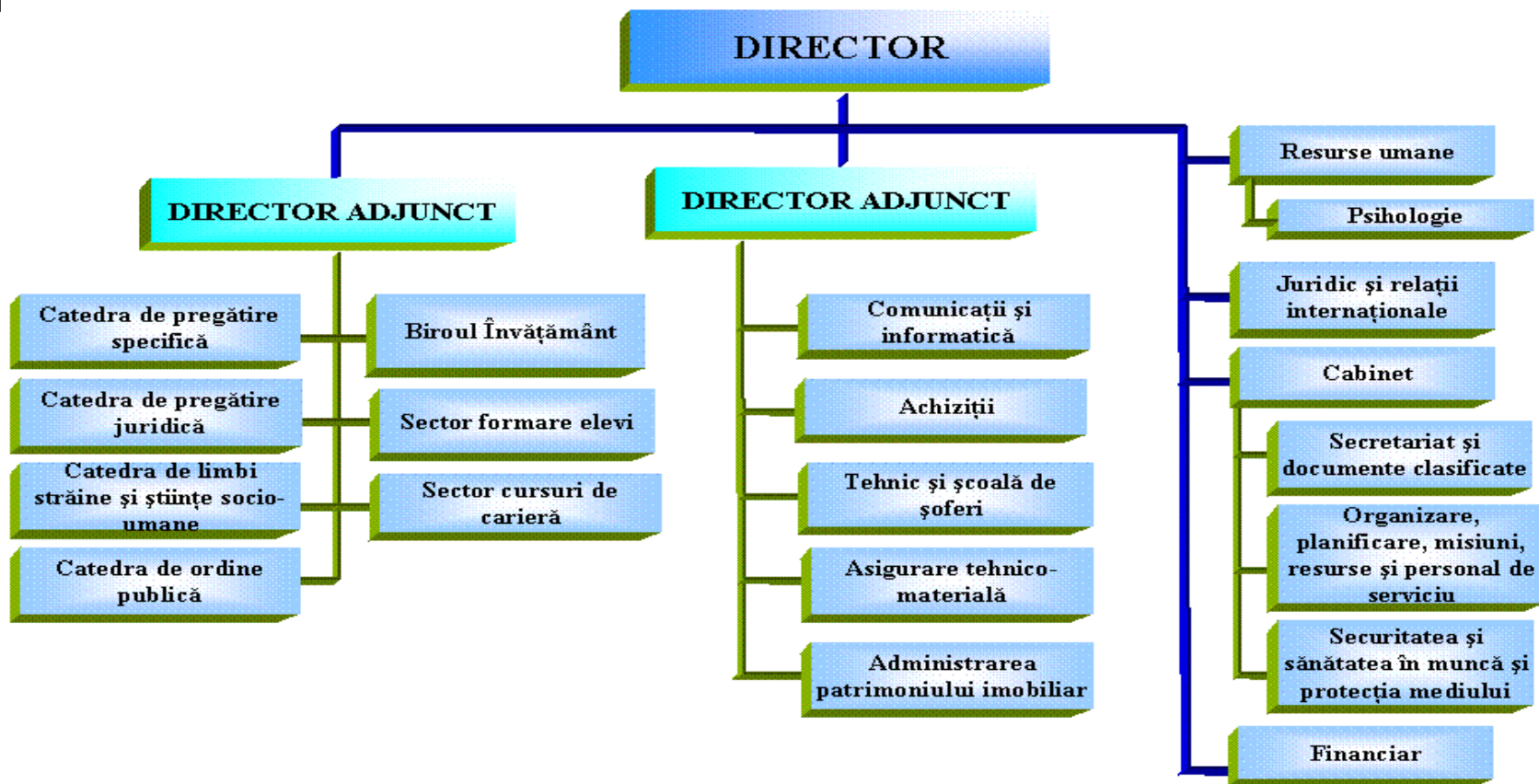
1. Planificarea.

Determină ce trebuie făcut și cum va fi făcut pentru ca obiectivele organizaționale să fie atinse.



2. Organizarea.

Identificarea activităților necesare și stabilirea structurii formale a unităților de lucru și a autorității prin care aceste obiective vor fi atinse.



3. *Angajarea.*

Procesul selecționării, instruirii și menținerii personalului necesar funcționării organizației.



4. *Conducerea.*

Stabilirea obiectivelor, luarea deciziilor, transmiterea deciziilor și instrucțiunilor subordonaților.



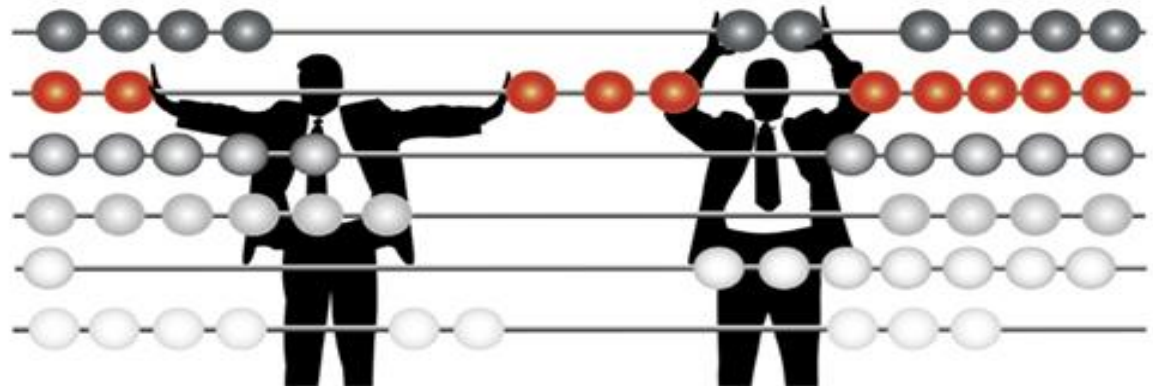
5. *Coordonarea.*

Asigurarea interacțiunii dintre diferitele părți ale organizației astfel încât munca să fie îndeplinită în mod coerent.



6. *Raportarea.*

Un proces care permite managerilor să afle ce se întâmplă în cadrul organizației prin intermediul informațiilor vehiculate în înregistrări, rapoarte, cercetări sau inspecții.



7. *Bugetarea.*

Planificarea sistematică a utilizării și controlul resurselor financiare.



În opinia celor mai multi specialisti români din domeniul managementului, funcțiile managementului sunt următoarele:

1. planificare
2. organizare
3. coordonare și antrenare
4. control-reglare

1. PLANIFICAREA PROIECTULUI : reprezinta procesul de stabilire a obiectivelor și a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective.

2. ORGANIZAREA : reprezinta procesul de structurare, alocare și utilizare a resurselor pentru atingerea obiectivelor stabilite.



resursele
umane



resursele
financiare



resursele
tehnologice



resursele
materiale



resursele
informaționale



resursa timp



3. COORDONAREA SI ANTRENAREA: reprezinta procesul de inspirare, motivare și coordonare a oamenilor pentru atingerea obiectivelor.



4. CONTROL-REGLARE: reprezinta procesul de monitorizare a realizării obiectivelor, vizând adoptarea unor acțiuni proactive sau corective cu caracter de reglare sistemică.

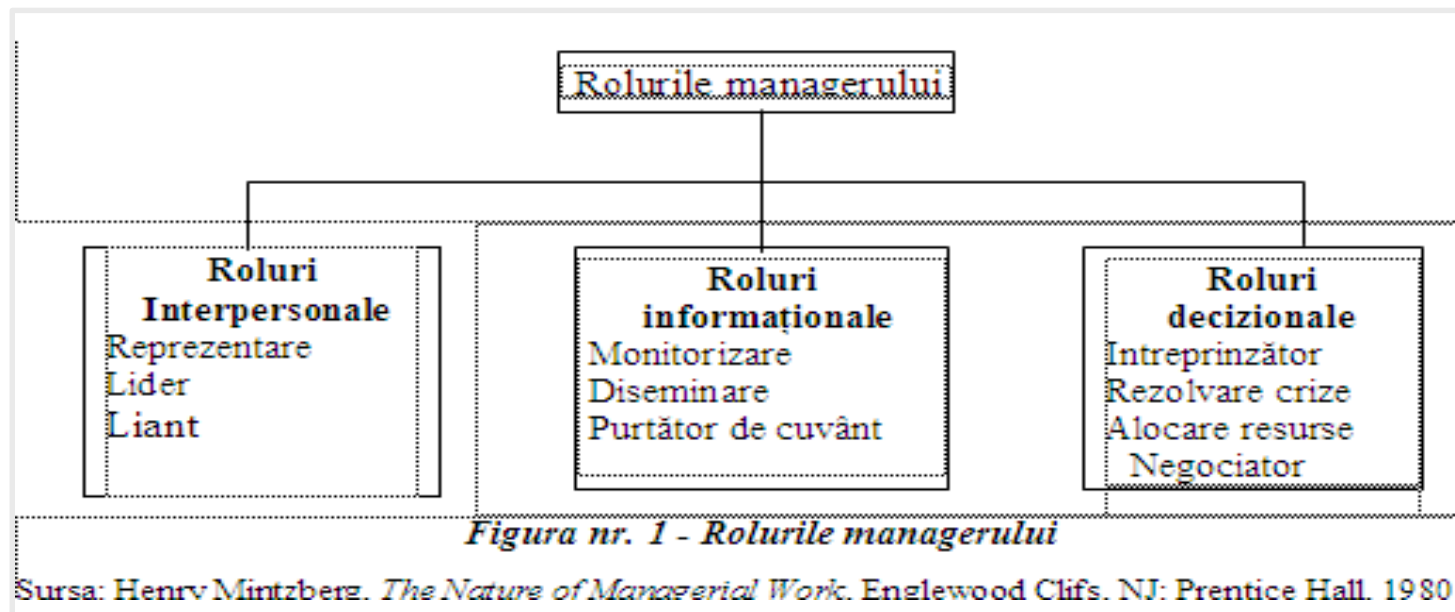


Analiza lui **Mintzberg** arată că managerii dedică o mare parte a timpului lor *întâlnirilor, convorbirilor telefonice, lucrului la birou și rezolvării corespondenței – într-un cuvânt, COMUNICARII.*

Concluzia acestor studii a fost aceea că activitățile desfășurate de un manager definesc trei tipuri de roluri:

- ❖ **roluri interpersonale**
- ❖ **roluri informaționale**
- ❖ **roluri decizionale**

fiecare dintre aceste grupuri fiind divizate în subroluri.



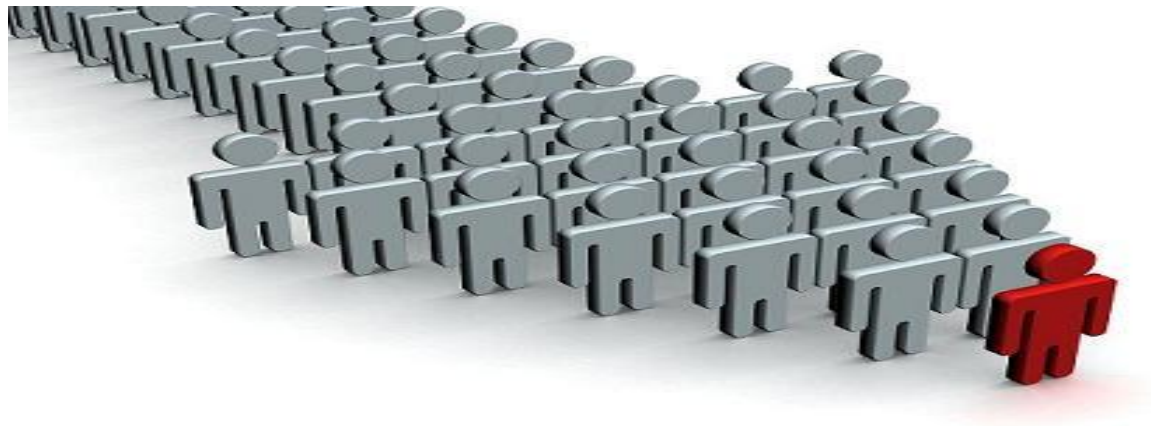
Managerul, în interacțiunea lui cu ceilalți, îndeplinește rolul de reprezentare, lider sau liant.

Lider



Liant. Rolul managerului de a menține relații de cooperare cu oameni și structuri din afara unității organizatorice pe care o conduce. Pentru a avea putere și influență și în afara unității pe care o conduce, este important să aibă legături puternice și sprijin din partea celorlalți.

Reprezentare. Acest rol solicită prezența managerului nu atât ca resursă, cât în virtutea poziției pe care o ocupă în cadrul organizației.



Managerul acționează ca un dispecer al informațiilor din cadrul organizațiilor, o foarte mare parte a timpului său de lucru fiind utilizată în recepționarea sau furnizarea de informații.

Mintzberg împarte acest rol în trei domenii:

1. MONITORIZARE :



2. **DISEMINARE:** Managerul transmite informații din interiorul sau din afara organizației, atât de sus în jos cât și de jos în sus în cadrul organizației.

3. PURTATOR DE CUVÂNT:



Cea mai importantă activitate managerială este luarea deciziilor.

Mintzberg identifică patru roluri în această categorie:

1. Întreprinzător.



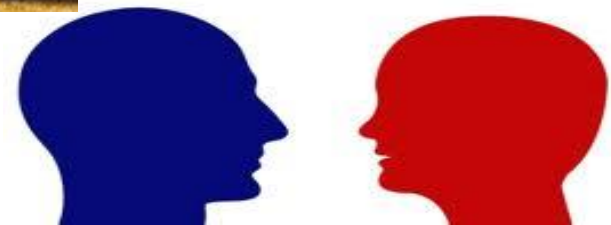
2. Rezolvare crize.



3. Alocare resurse.



4. Negociator.



Sectiunea 5

Pregatirea si Planificarea Implementarii Proiectului

Obiectivul general : Insusirea metodelor si tehnicilor de pregatire si planificare a activitatilor proiectului in vederea demararii unei implementari corecte.

Continutul capitolului

- Identificarea obiectivelor operaționale ale proiectului
- Detalierea proiectului pe tipuri de activități și responsabili
- Asigurarea autorizațiilor necesare conform cerințelor reglementărilor în vigoare (dacă este cazul)
- Elaborarea Planului detaliat al proiectului (WBS): activități, rezultate scontate, resurse necesare (umane, materiale și financiare), termene și raportari.
- Stiluri de conducere

Identificarea obiectivelor operationale ale proiectului

- Verificați obiectivele documentatiei/cerintelor finantatorului pentru a înțelege locul proiectului în context
- Verificați relația SCOP – OBIECTIV GENERAL
- Studiați relația OBIECTIV GENERAL – OBIECTIVE SPECIFICE
- Determinați relația OBIECTIVE SPECIFICE – ACTIVITATI
- Verificați corelația dintre ACTIVITATI - REZULTATE

Detalierea proiectului pe tipuri de activitati si responsabili

- Identificați grupurile/persoanele implicate în implementarea activităților
- Stabiliți modul de implicare a acestora: atribuții, responsabilități, restricții.
- Stabiliți implicarea acestora în obținerea rezultatelor scontate
- Identificați obligațiile echipei de management al proiectului privind grupurile implicate.

Elaborarea planului detaliat al proiectului

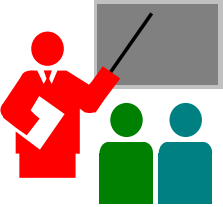
- Pentru fiecare ACTIVITATE a proiectului determinați:
 - ✓ rezultate scontate
 - ✓ resurse materiale necesare
 - ✓ resurse umane necesare
 - ✓ surse financiare materiale necesare
 - ✓ termene (momente de bilanț)
 - ✓ evidențe și raportari (când, scop, forme, către cine)



Planificarea proiectului

Cuprins

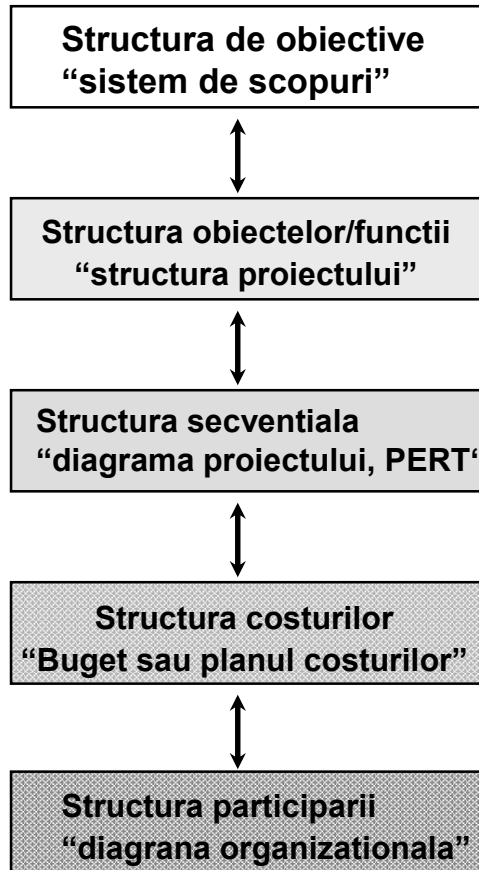
- Construirea de structuri
- Structura obiectivelor
- Structura obiectelor si functii
- Structura secventiala
- Structura costurilor
- Optimizarea planificarii proiectului



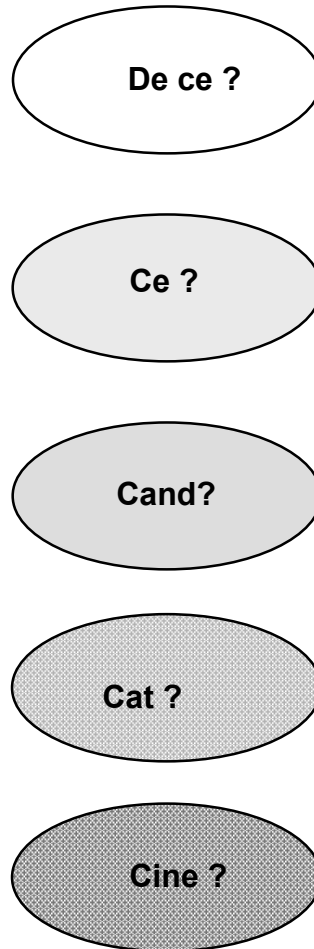
Planificarea proiectului

Construirea de structuri

Structuri



Intrebari cheie



Continuturi

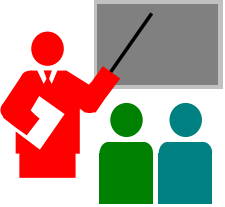
Scopuri, obiective, motivatii, asteptari

Sarcini ale obiectelor, functii

Activitati, perioada de timp

Costuri, bugete, finantari

Participantii implicati in proiect,
responsabilitati



Planificarea proiectului

Structura scopurilor/obiectivelor

Structura obiectivelor ajuta la

- Identificarea scopurilor/obiectivelor proiectului
- Actionarea in spiritul scopurilor/obiectivelor asteptate
- Verificarea succesului prin atingerea scopurilor/obiectivelor

Cum sa construiesti structura obiectivelor:

- Definirea obiectivelor
- Structurarea obiectivelor
- Prioritizarea obiectivelor
- Cuantificarea obiectivelor

Aprobarea structurii scopurilor/obiectivelor:

- Termeni comuni
- Angajamente in vederea atingerii scopurilor/obiectivelor
- Aprobarea structurii scopurilor/obiectivelor de catre client

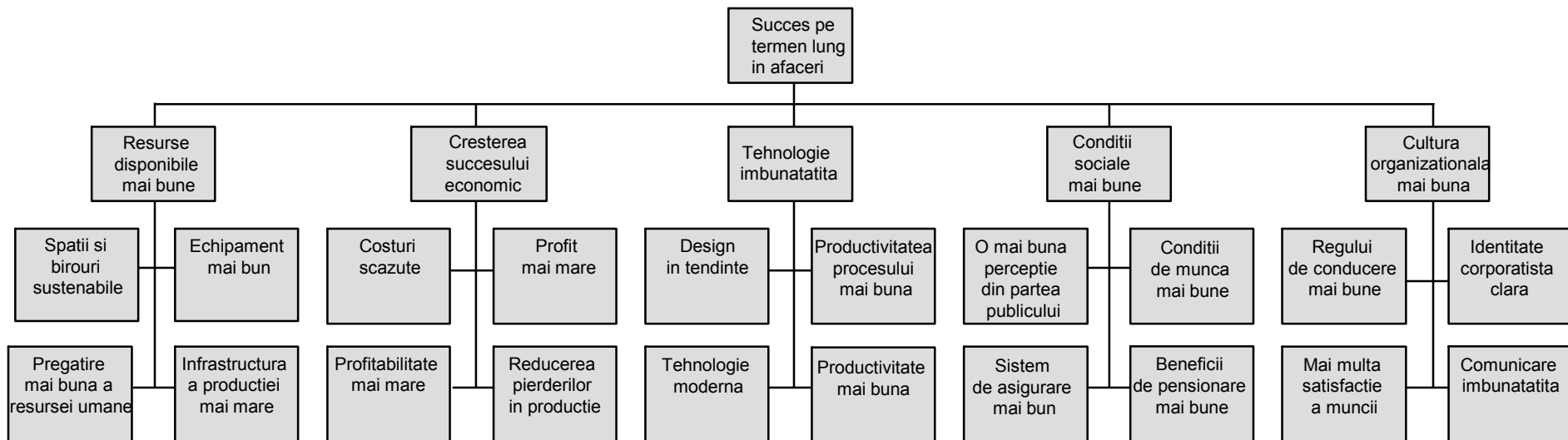


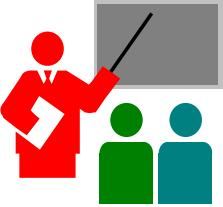


Planificarea proiectului

Structura scopurilor /obiectivelor

Exemple de scopuri/obiective pentru mai multe proiecte





Planificarea proiectului

Structura obiectului si functii

Structura proiectului Ca instrument de baza

Tipuri

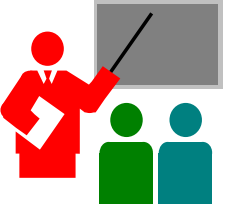
- Orientat asupra obiectului
- Orientat asupra sarcinii
- Orientare mixta

Elemente

- proiect
- subproiecte, subsisteme
- nivelul sarcinilor obiectelor

Avantaje

- Obținerea unei priviri generale
- Obținerea unei perspective de ansamblu
- Structurarea problemei
- Parcurgerea în complexitate
- Document de baza
în planificarea timpului
 - planificarea costurilor
 - diagrama organizationala

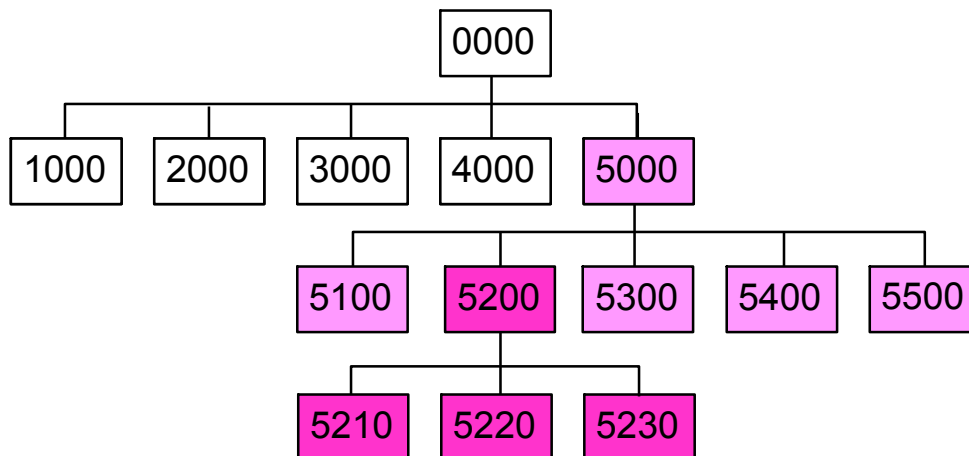


Planificarea proiectului

Structura obiectului si functii

Exemplu: Structura proiectului pe 3 nivele

Acest obiect si structura sunt prelucrate, descrise si socotite in mod sistematic astfel incat toate activitatile din planificarea in timp a proiectului care urmeaza sa fie construite mai tarziu sa poata sa fie atribuite subproiectelor si sarcinilor.

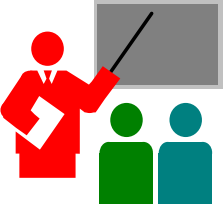


Nivel 0
(proiect)

Nivel 1
(subproiecte)

Nivel 2
(subsisteme/sarcinile obiectului)

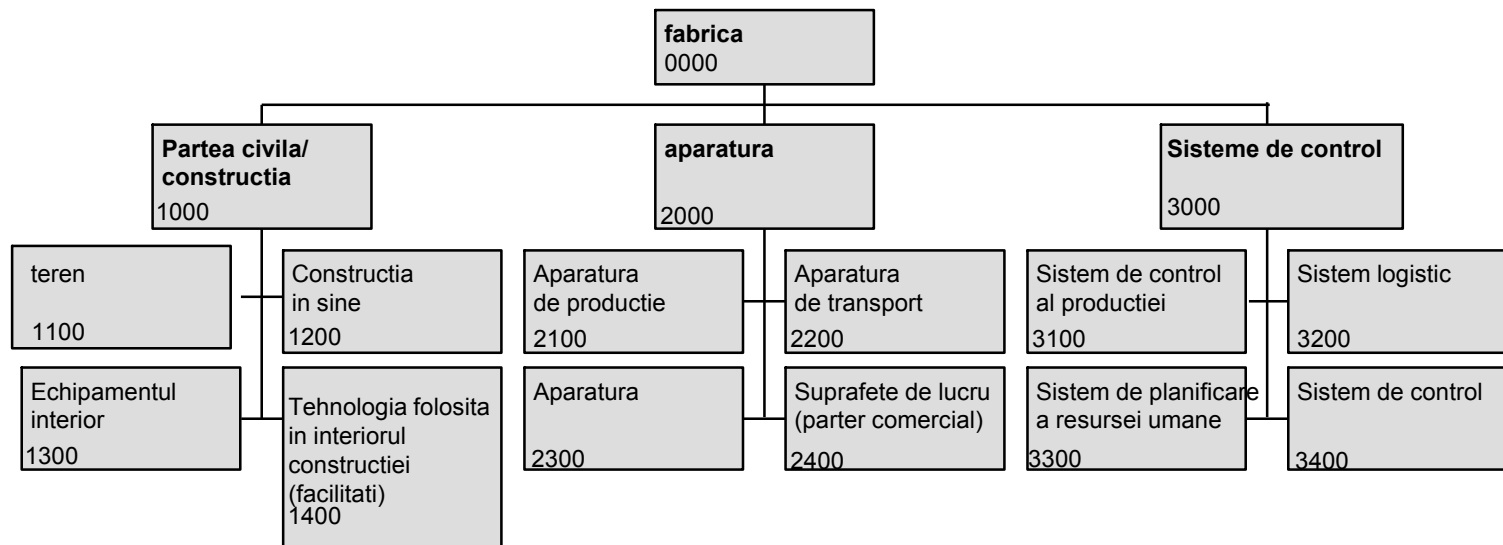
Nivel 3
(definirea sarcinilor de munca)

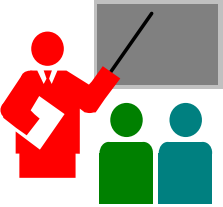


Planificarea proiectului

Structura obiectului si functii

Exemplu: Structura de proiect orientata spre obiect

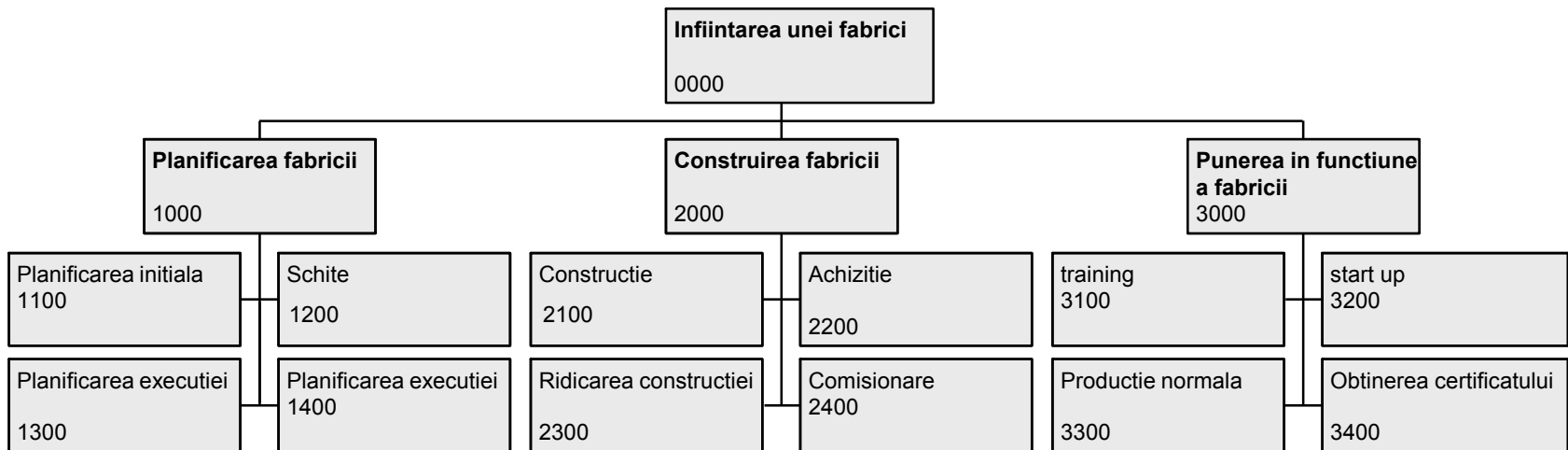


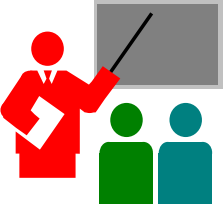


Planificarea proiectului

Structura obiectului si functii

Exemplu: Structura de proiect orientat spre sarcini

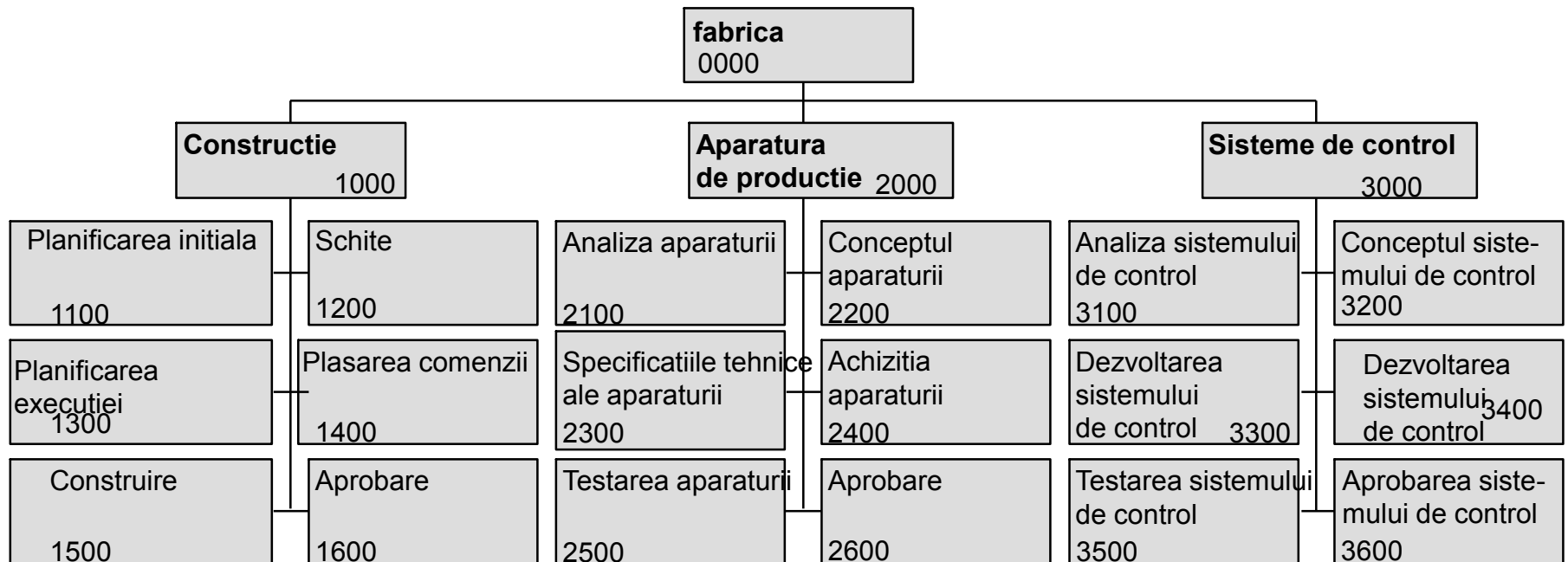


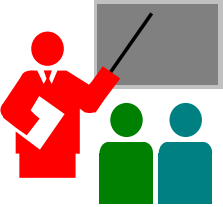


Planificarea proiectului

Structura obiectului si functii

Exemplu: structura proiectului cu orientare mixta

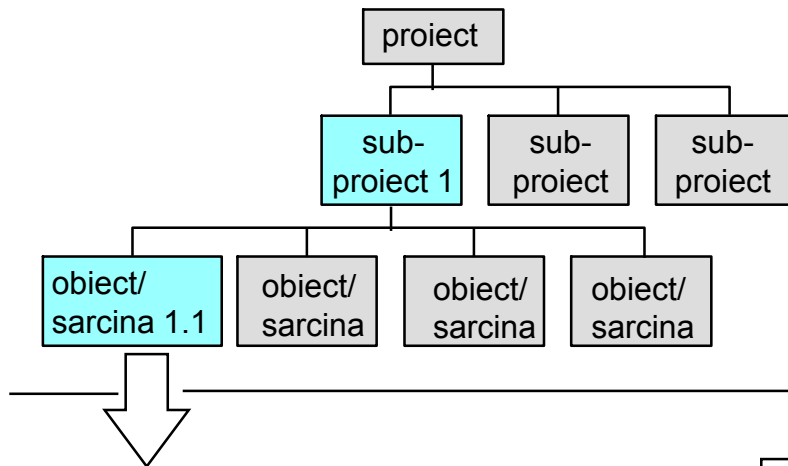




Planificarea proiectului

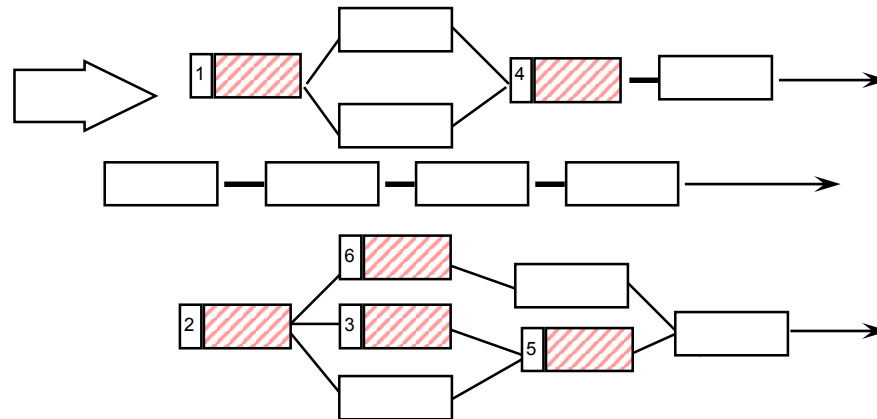
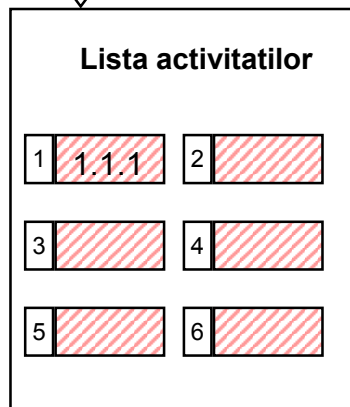
Structura obiectului si functii

Structura proiectului

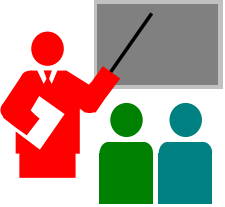


Obiect/sarcina 1.1 este parte a subproiectului 1

Diagrama proiectului (programarea in timp)



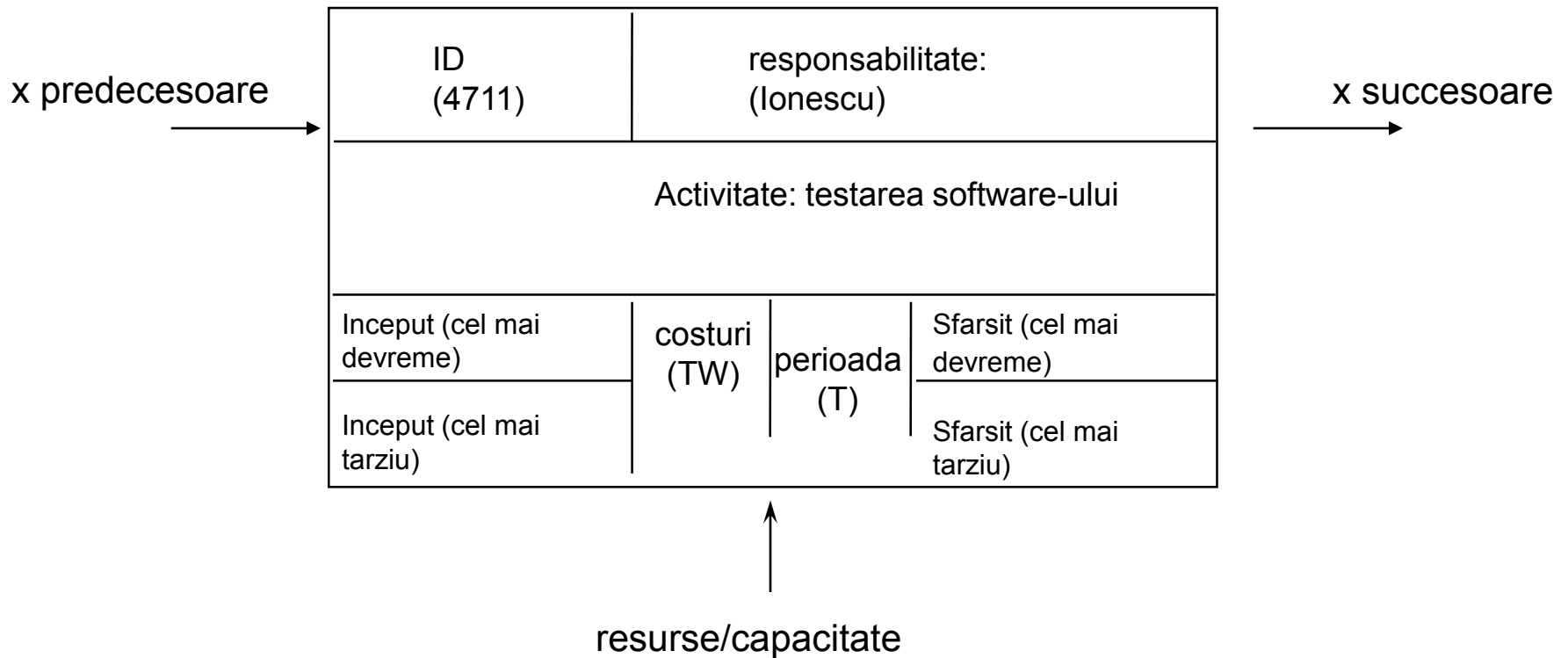
Activitatea 2 o precedeaza pe cea de-a treia.

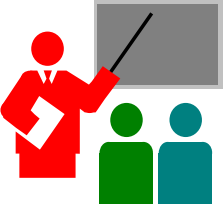


Planificarea proiectului

Structura secventei

Descrierea activitatilor





Planificarea proiectului

Structura secventei

Planificarea secventelor

Identificarea activitatilor

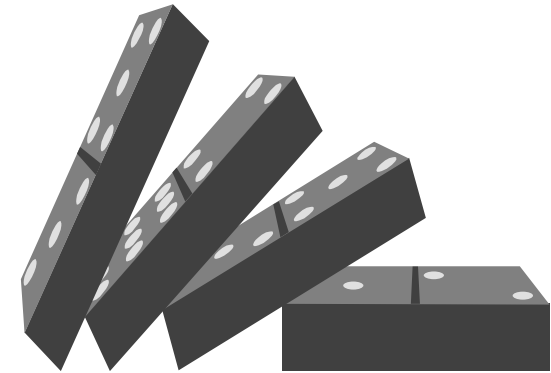
- Desemnarea activitatilor fazelor proiectului
- Desemnarea activitatilor unui sub-proiect
- Desemnarea responsabilitatilor

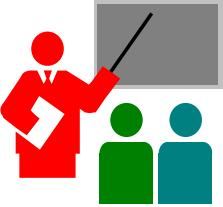
Dependenta intre activitati

- Secventialitatea activitatilor
- Activitati paralele
- Definirea si completarea sarcinilor pregatitoare si finale

Activitati speciale (cel mai adesea uitate)

- Verificari, aprobari
- Teste si corectii
- Documentare
- Presentari
- Decizii





Planificarea proiectului

Structura secventei

Planificarea timpului

Costul timpului pentru fiecare activitate

(o zi de munca, o saptamana de munca, o luna de munca)

- Estimarea tipului de munca implicata
- Luati in considerare metode si tehnici
- Luati in considerare calificari necesare si participanti

Durata in timp a fiecarei activitati

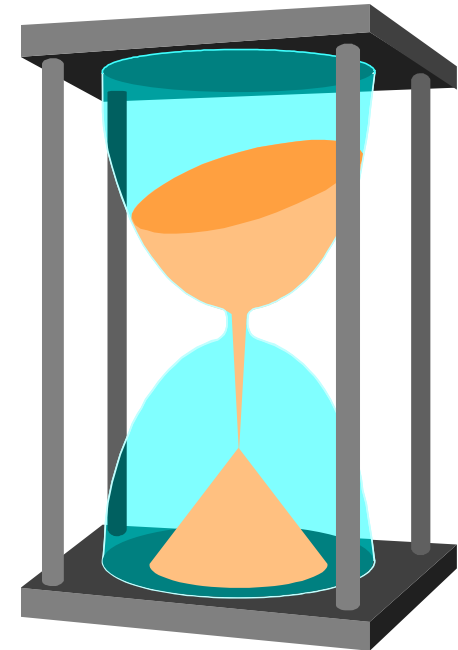
(zile, saptamani, luni)

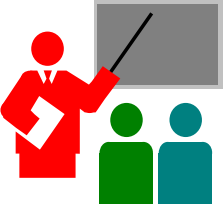
- Definirea activitatilor
- Luati in considerare toate resursele
- Luati in considerare impartirea responsabilitatilor/sarcinilor, redundanta si disponibilitatea

Perioada proiectului

(suma perioadelor de timp)

- Identificarea drumului critic
- Adaugarea punctelor de reper/control (mile stones) si datele-cheie
- Corectarea suprapunerilor
- Reprezentarea tuturor datelor activitatilor in diagrama timpului (diagrama GANTT/PERT)





Planificarea proiectului

Structura secventei

Planificarea resurselor

Responsibilitatea resurselor

- Definirea responsabilitatii din punct de vedere al calitatii si rezultatelor
- Definirea disponibilitatii resurselor umane si a celor materiale
- Prevederea adjunctilor si rezervelor

Gasirea resurselor umane disponibile

- Identificare/Aflarea experientei si calificarilor detinute
- Planificarea domeniului muncii pe obiect/sarcina
- Intervievarea resurselor umane

Gasirea resurselor materiale disponibile

- Definirea resurselor „strangulate“
- Rezervarea resurselor „strangulate“
- Procurarea de resurse materiale





Planificarea proiectului

Structura secventei

Lista de activitati

Nr.		Code	Activity	% finish	period (days)	Start	End	participant
1		1	Installation Example-Software	0%	199,8 Tage	Fr 01.10.99	Do 06.07.00	
2		1.1	Licence-Agreement	0%	1 Tag	Fr 01.10.99	Fr 01.10.99	
3		1.2	Start-Up-Phase	0%	75 Tage	Mo 04.10.99	Fr 14.01.00	
4		1.2.1	Project start-up	0%	75 Tage	Mo 04.10.99	Fr 14.01.00	
5		1.2.1.1	Building Project-Team	0%	3 Tage	Mo 04.10.99	Mi 06.10.99	INASYSTPL;SIS,TPL
6		1.2.1.2	Projectmanagement	0%	72 Tage	Do 07.10.99	Fr 14.01.00	
7		1.2.1.3	Project definition	0%	5 Tage	Do 07.10.99	Mi 13.10.99	INASYSTPL;WPS,PL
8		1.2.1.4	Project standards	0%	17 Tage	Do 14.10.99	Fr 05.11.99	INASYSTPL;SIS,TPL
9		1.2.1.5	Finish definition and standards	0%	1 Tag	Mo 08.11.99	Mo 08.11.99	
10		1.2.1.6	Project planning (preliminary)	0%	44 Tage	Di 09.11.99	Fr 07.01.00	WPS,PL[50%];SIS,TF
11		1.2.1.7	Test datas 2000	0%	10 Tage	Di 09.11.99	Mo 22.11.99	WPS,PL[50%];SIS,TF
12		1.2.1.8	Finish test datas 2000	0%	1 Tag	Di 23.11.99	Di 23.11.99	
13		1.2.1.9	Finish project start-up	0%	1 Tag	Mo 10.01.00	Mo 10.01.00	
14		1.2.2	Check on contracts	0%	40 Tage	Di 09.11.99	Mo 03.01.00	
15		1.2.2.1	Check on contracts	0%	19 Tage	Di 09.11.99	Fr 03.12.99	WPS,PL[30%];SIS,TF
16		1.2.2.2	Corrections, negotiations	0%	20 Tage	Mo 06.12.99	Fr 31.12.99	WPS,PL[30%];SIS,TF
17		1.2.2.3	Finish check on contracts	0%	1 Tag	Mo 03.01.00	Mo 03.01.00	
18		1.2.3	Definition pilot institut	0%	45 Tage	Di 09.11.99	Mo 10.01.00	
19		1.2.3.1	Setting standards	0%	14 Tage	Di 09.11.99	Fr 26.11.99	WPS,PL[20%];SIS,TF
20		1.2.3.2	Installation concept	0%	10 Tage	Mo 29.11.99	Fr 10.12.99	WPS,PL[20%];SIS,TF
21		1.2.3.3	Test software	0%	20 Tage	Mo 13.12.99	Fr 07.01.00	WPS,PL[10%];SIS,TF
22		1.2.3.4	Concept training	0%	10 Tage	Mo 13.12.99	Fr 24.12.99	WPS,PL[10%];SIS,TF
23		1.2.3.5	Finish definition pilot institut	0%	1 Tag	Mo 10.01.00	Mo 10.01.00	
24		1.2.4	Finish Start-Up-Phase	0%	1 Tag	Di 11.01.00	Di 11.01.00	
25								
26		1.3	Pilot-Phase	0%	57 Tage	Mo 17.01.00	Di 04.04.00	
46								
47		1.4	Roll-Out-Phase	0%	66,8 Tage	Mi 05.04.00	Do 06.07.00	



Planificarea proiectului

Structura secventei

Planificarea timpului (diagrama Gantt)

Nr.		Code	Activity	M-1	M1	M2	M3	M4
1		1	Installation Example-Software					
2		1.1	Licence-Agreement					
3		1.2	Start-Up-Phase					
4		1.2.1	Project start-up					
5		1.2.1.1	Building Project-Team					
6		1.2.1.2	Projectmanagement					
7		1.2.1.3	Project definition					
8		1.2.1.4	Project standards					
9		1.2.1.5	Finish definition and standards					
10		1.2.1.6	Project planning (preliminary)					
11		1.2.1.7	Test datas 2000					
12		1.2.1.8	Finish test datas 2000					
13		1.2.1.9	Finish project start-up					
14		1.2.2	Check on contracts					
15		1.2.2.1	Check on contracts					
16		1.2.2.2	Corrections, negotiations					
17		1.2.2.3	Finish check on contracts					
18		1.2.3	Definition pilot institut					
19		1.2.3.1	Setting standards					
20		1.2.3.2	Installation concept					
21		1.2.3.3	Test software					
22		1.2.3.4	Concept training					
23		1.2.3.5	Finish definition pilot institut					
24		1.2.4	Finish Start-Up-Phase					
25								
26		1.3	Pilot-Phase					
46								
47		1.4	Roll-Out-Phase					



Planificarea proiectului

Structura secventei

Retea (diagrama PERT)

Installation Example-Software	
1	73 Tage
Fr 01.10.99	Di 11.01.00

Licence-Agreement	
2	1 Tag
Fr 01.10.99	Fr 01.10.99

Start-Up-Phase	
3	72 Tage
Mo 04.10.99	Di 11.01.00

Project start-up	
4	71 Tage
Mo 04.10.99	Mo 10.01.00

Building Project-Team	
5	3 Tage
Mo 04.10.99	Mi 06.10.99

Finish project start-up	
13	1 Tag
Mo 10.01.00	Mo 10.01.00

Projectmanagement	
6	67 Tage
Do 07.10.99	Fr 07.01.00

Project planning (preliminary)	
10	44 Tage
Di 09.11.99	Fr 07.01.00

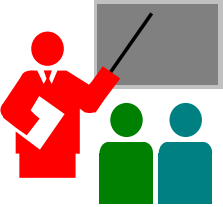
Project definition	
7	5 Tage
Do 07.10.99	Mi 13.10.99

Project standards	
8	17 Tage
Do 14.10.99	Fr 05.11.99

Finish definition and standards	
9	1 Tag
Mo 08.11.99	Mo 08.11.99

Test datas 2000	
11	10 Tage
Di 09.11.99	Mo 22.11.99

Finish test datas 2000	
12	1 Tag
Di 23.11.99	Di 23.11.99



Planificarea proiectului

Structura costurilor

Definirea structurii costurilor

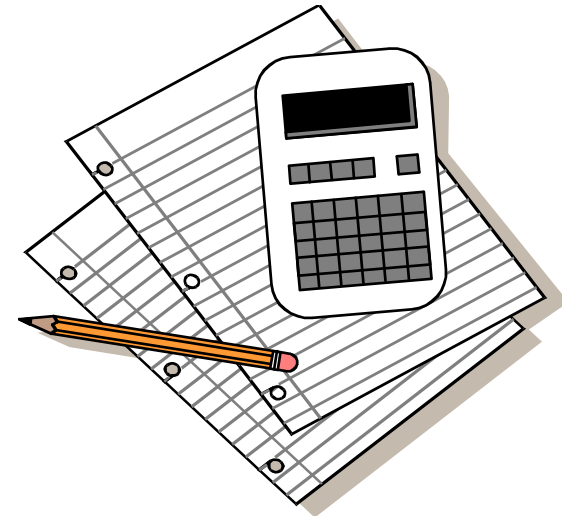
- Pe baza unei structuri a proiectului
- Folosirea diagramei de calcul (daca e disponibila)
- Gasirea categoriilor de cost si centrelor de cost

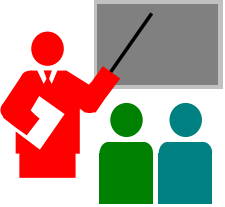
Estimarea costurilor

- Pe baza experientei
- Prin comparatie cu alte proiecte
- Definirea costurilor suplimentare

Bugetul proiectului

- Determinarea costurilor pentru fiecare activitate, sarcina, obiect, subproiect prin calcularea „de jos in sus“
- Determinarea costurilor totale ale proiectelor si specificarea in contractul pentru proiect



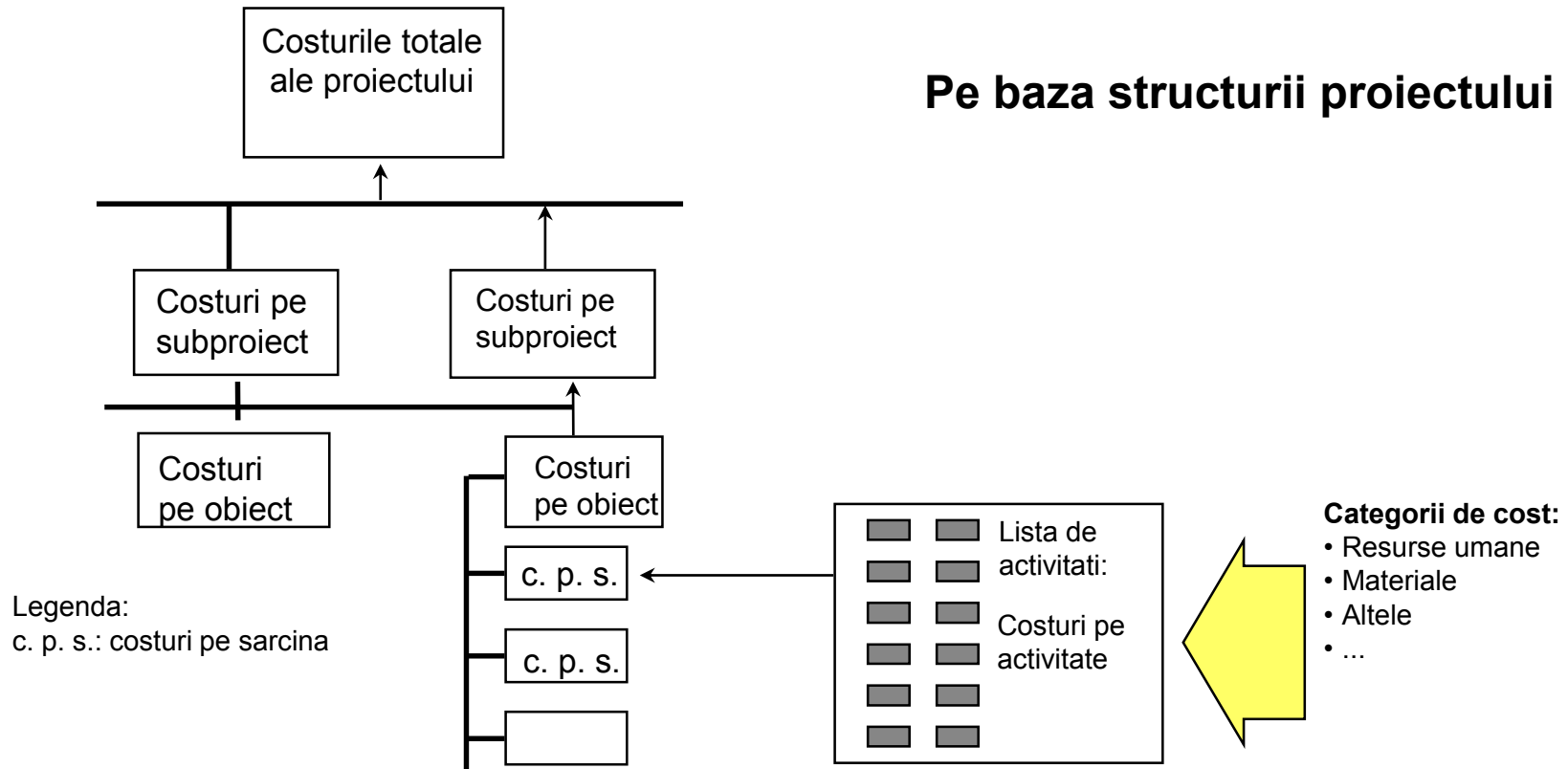


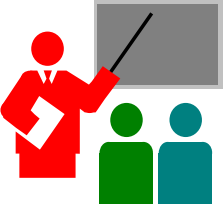
Planificarea proiectului

Structura costurilor

Estimarea costurilor totale ale proiectului

Pe baza structurii proiectului





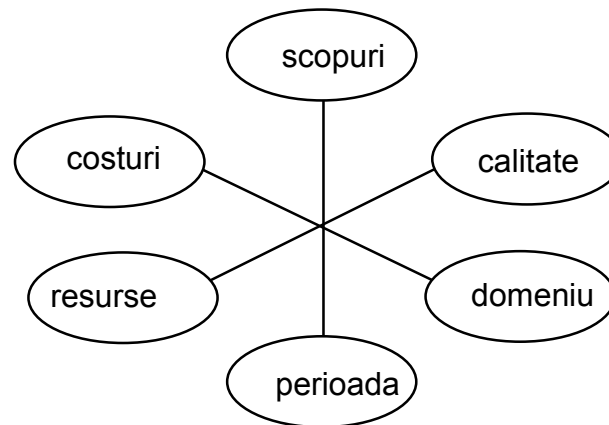
Planificare proiectului

Optimizarea planificarii proiectului

Optimizarea planificarii inseamna

- Compararea conditiilor agreate ale proiectului
- Rezultatele estimate
- Folosirea listei de prioritati

In detaliu:



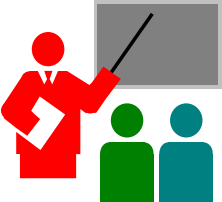
Pentru optimizare luati in considerare prioritatile clientului dvs.



Organizarea proiectului

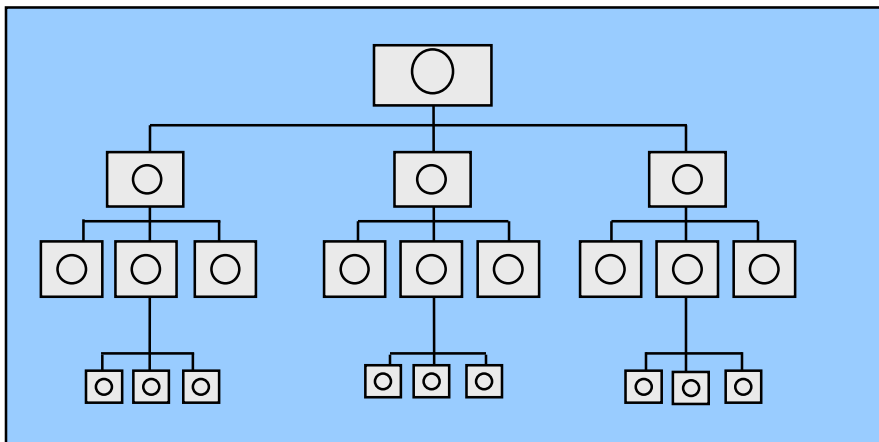
Cuprins

- Organigrama organizatiei si a proiectului
- Participantii implicati in proiect
- Diagrama organizationala
- Managementul mai multor proiecte



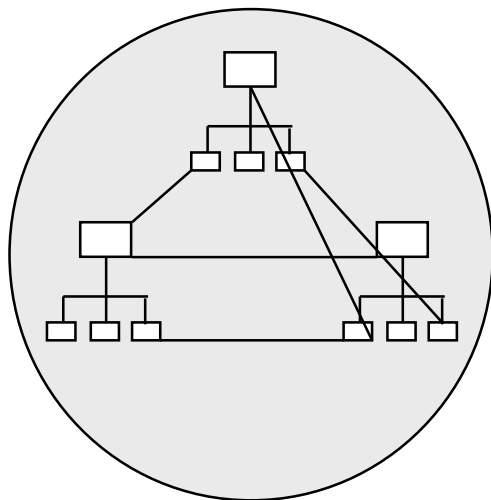
Organizarea proiectului

Organigrama organizatiei si a proiectului



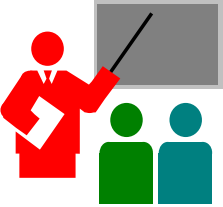
Organigrama organizatiei

- Traditionala
- Orientata pe functii
- Organizarea ierarhica



Organigrama proiectului

- Sisteme auto-organizate
- Organizatie orientata pe proiect



Organizarea proiectului

Organigrama companiei si a proiectului

Organigrama companiei

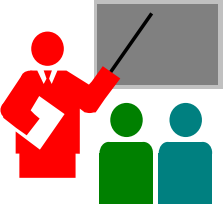
Sistemele “ierarhice”

- Rigide, inflexibile
- Depind de conditii si limite
- Determinate
- Rezultate cantitative
- Relatii liniare
- Ierarhii centralizate

Organigrama proiectului

Orientate spre proiect

- Autoreglatoare
- Orientate spre oportunitati
- Deschise spre argumente
- Evaluarea calitatilor rezultatelor
- Relatii pe orizontala
- Democratice
- Unitati autonome



Organizarea proiectului

Organigrama companiei si a proiectului

Conflicte ale participantilor implicati in proiect

Sisteme ierarhice

Organizatia ca instrument de putere

Organizatia poate sa implice:

- Protejarea carierei (ascensiune)
- Cerinte de putere, posesie (Parkinson)
- Sistem de recompense (privilegii)

Consecintele pot fi:

- Birocratie si reglementari
- Cheltuieli generale mari
- Proceduri de raportare extinse
- Lupte distructive pentru pozitii

Sisteme orientate spre proiect

Organizatia ca sistem orientat spre flexibilitate

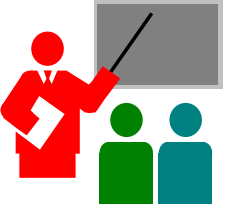
Organizatia poate sa implice:

- Functionalitate adica ordine orientata spre proces
- Transparenta obiectivelor, competentelor si responsabilitatilor
- Clarificarea punctelor de intersectare
- Observarea unei categorii practice de management

Consecintele pot fi:

- Munca divizata conform parerilor generale
- Proceduri functionale cu putine frictiuni
- Folosirea optima a resurselor
- Ajustari flexibile la noi cerinte

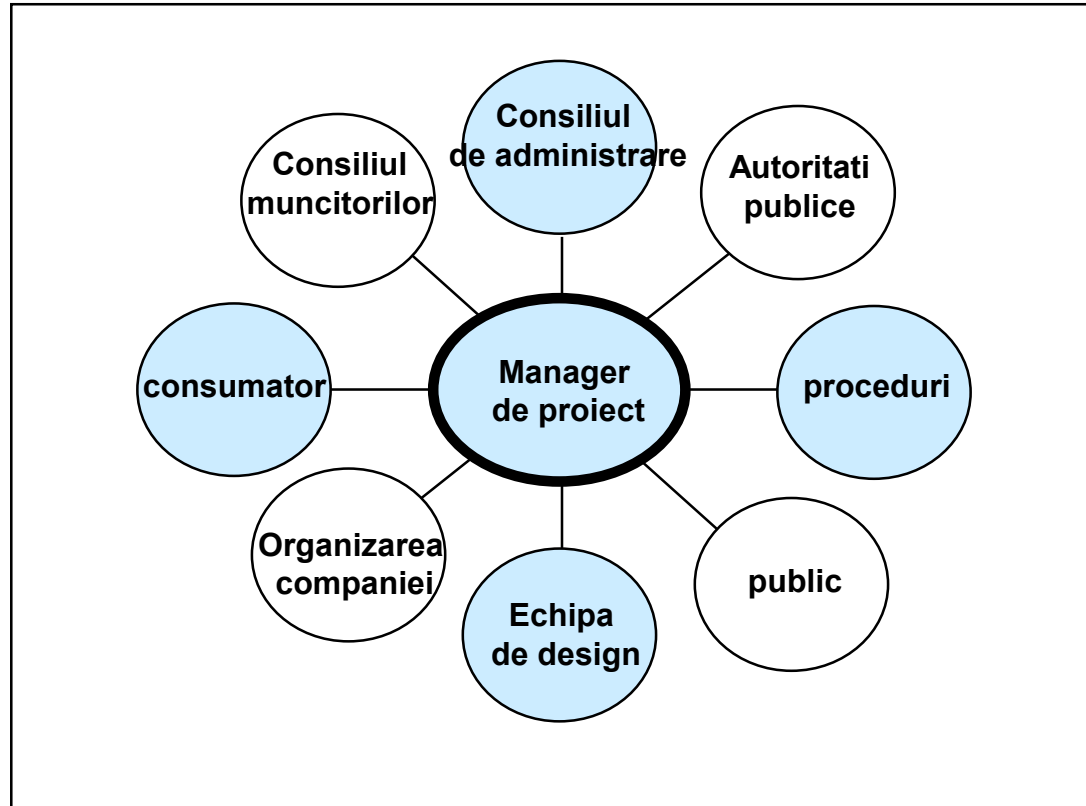




Organizarea proiectului

Participanii implicati in proiect

Funcțiile principale ale managerului de proiect





Organizarea proiectului

Participantii implicati in proiect

Consiliul de administrare (CA)

Aprobarile si deciziile generale cu privire la punctele de reper/control ale proiectelor sunt adesea luate de un Consiliu de administrare care poarta responsabilitatea acestora drept consiliu superior de control.

Obiective:

Gradul de influentare si participare, precum si cererile suplimentare de informatii sunt de obicei limitate la decizii majore de investitii si la cateva intrebari de baza care determina cursul proiectului.

Consiliu decizional (CD)

Consiliul decizional este responsabil pentru performanta globala a proiectului, a structurii acestuia, precum si implementarea proiectului. Acest consiliu reprezinta nivelul de decizii pentru toti cei care sunt implicati in proiect.

Din cauza procedurilor eficiente de management al proiectului ar trebui sa fie compus din putini membri, care sa detina destula suficienta in luarea de decizii.

Obiective:

- aprobarea sarcinilor si obiectivelor proiectului
- definirea proiectului, stabilind calitatea, timpul si limitele bugetului
- numirea si supravegherea managerului de proiect
- controlul si aprobarea rapoartelor
- stabileste performanta si organizarea
- aproba rezultatele
- decizii referitoare la plasari majore de produse si servicii
- semnarea de contracte care nu intra in competenta managerului de proiect



Organizarea proiectului

Participantii implicati in proiect

Consiliul de pregatire a deciziilor (CPD)

Consiliul de pregatire a deciziilor are drept responsabilitate luarea unor decizii limitate si aprobari la nivel operational (complementar managerului de proiect) si pentru pregatirea si controlul prezentarilor importante ce urmeaza a fi prezentate consiliului decizional.

CPD serveste ca forum managerilor care ar trebui sa fie implicati in luarea deciziilor.

Obiective:

- sprijinirea Managerului de proiect in pregatirea prezentarilor
- supravegherea documentelor de prezentare din punct de vedere al plauzibilitatii si acceptarii
- sprijin in aprobarea rezultatelor interimare
- sprijin in rezolvarea conflictelor intre proiect si organizarea companiei

Managerul de proiect (MP)

Managerul de proiect controleaza proiectul de la inceput pana la final .

MP conduce si coordoneaza toti specialistii si echipele din punct de vedere al calitatii, timpului, bugetului si capacitatii.

MP este responsabil(a) fata de consiliul decizional in ceea ce priveste performantele si rezultatele proiectului.

Obiective:

- planificarea si organizarea proiectului
- supervizarea si coordonarea tuturor persoanelor si companiilor implicate
- controlul performantei
- pregatirea rezultatelor in vederea luarii deciziilor
- prezentarea rezultatelor



Organizarea proiectului

Participanii implicati in proiect

Coordonatorul proiectul (CP)

Coordonatorul proiectului este responsabil pentru semnarea contractelor. CP ofera toate informatiile interne si externe si organizeaza evenimente. CP poate implica specialisti in relatii publice.

Coordonatorul de proiect este responsabil pentru oferirea si livrarea de documente scrise care descriu proiectul publicului larg.

Obiective:

- oferirea de informatii despre proiect
- interpretarea rezultatelor pentru public
- sprijinirea managerului de proiect in coordonare
- sprijin in redactarea rapoartelor proiectului
- pregatirea si organizarea de evenimente, intalniri
- colectarea, selectarea si livrarea de informatii folosindu-se de metode de marketing

Consiliul de informare (CI)

Consiliul de informare este compus din oameni si grupuri care ar trebui sa fie informati/e in legatura cu procesul proiectului prin pozitia pe care o au in cadrul companiei. Ei au dreptul de a cere informatii si de a face sugestii.

CI va fi informat in functie de nevoile reale si de progresul proiectului in cadrul unor intalniri speciale.

Obiective:

- primirea de informatii in mod ocazional sau periodic despre progresul proiectului
- distribuirea si interpretarea sarcinilor in cadrul departamentelor proprii
- informarea managerului de proiect in in legatura cu intrebari, indoieli, probleme, dorinte etc. din cadrul departamentelor proprii



Organizarea proiectului

Participantii implicati in proiect

Directorul de zona

Directorul de zona conduce si coordoneaza un aspect tehnic din cadrul proiectului.

El/Ea este direct responsabil/a pentru toate rezultatele si activitatile unei parti din proiect pentru care este delegat.

Obiective:

- coordonarea inginerilor si designerilor implicati in respectivul proces
- controlul continuturilor partilor tehnice respective
- optimizarea solutiilor tehnice
- sincronizarea interfetelor cu alte parti
- raporteaza in fata managerul de proiect

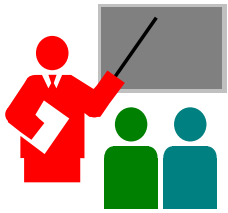
Echipe de proiect (EP)

Echipe de proiect duce la indeplinire munca efectiva de planificare. Consta din specialisti care implementeaza proiectul in cadrul unui efort comun, de echipa.

Daca e necesar, pot avea suportul unor experti externi.

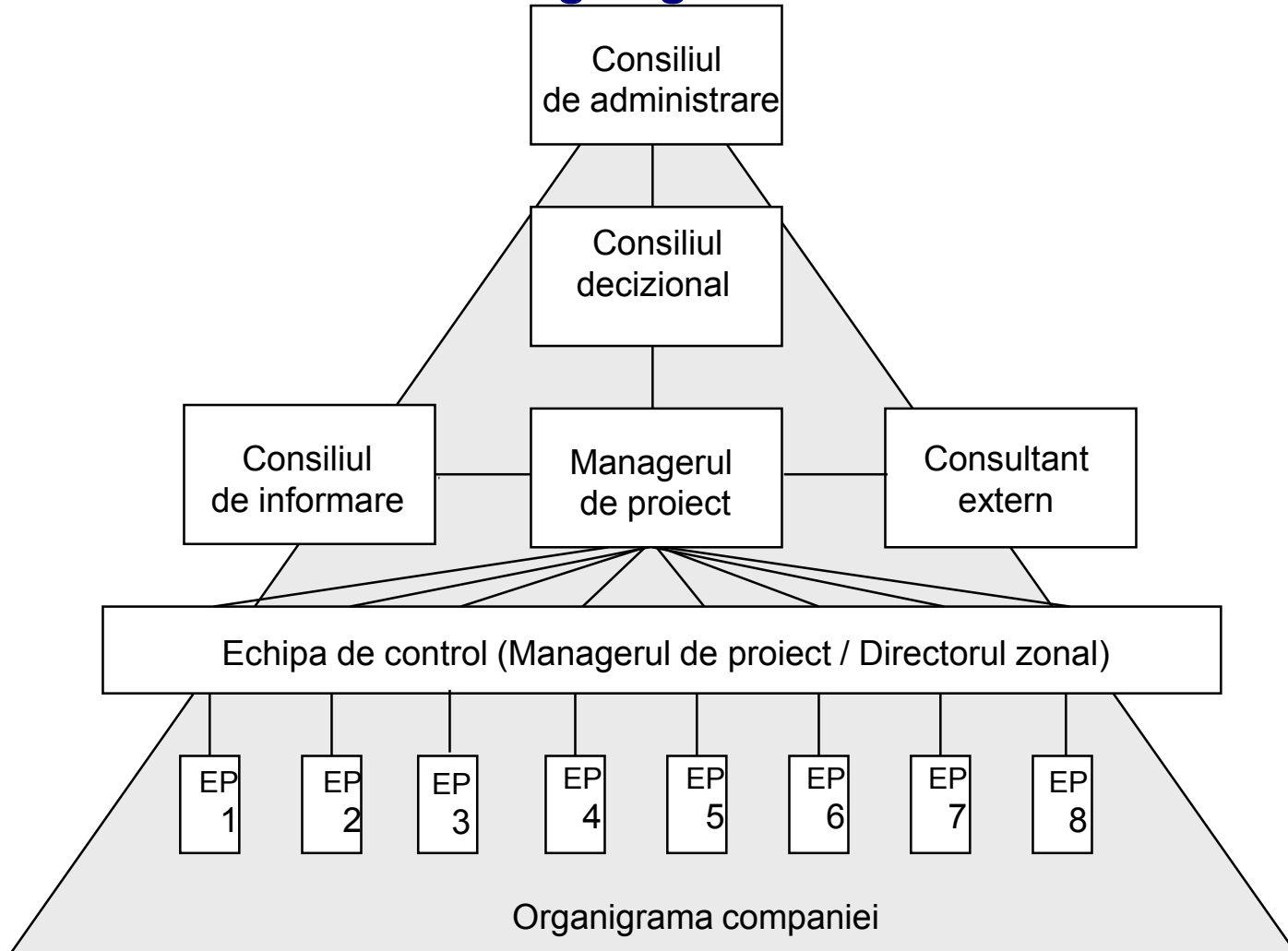
Obiective:

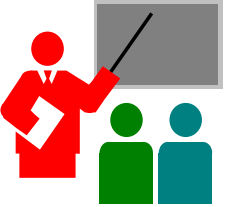
- elaborarea analizelor tehnice din cadrul domeniului lor de expertiza
- proiectare (solutii de principiu)
- realizarea de planificari detaliate
- realizarea de specificatii tehnice de implementare
- asistenta in realizarea de criterii de precalificare pentru achizitii
- controlare, testare, implementare si inspectii



Organizarea proiectului

Organigrame

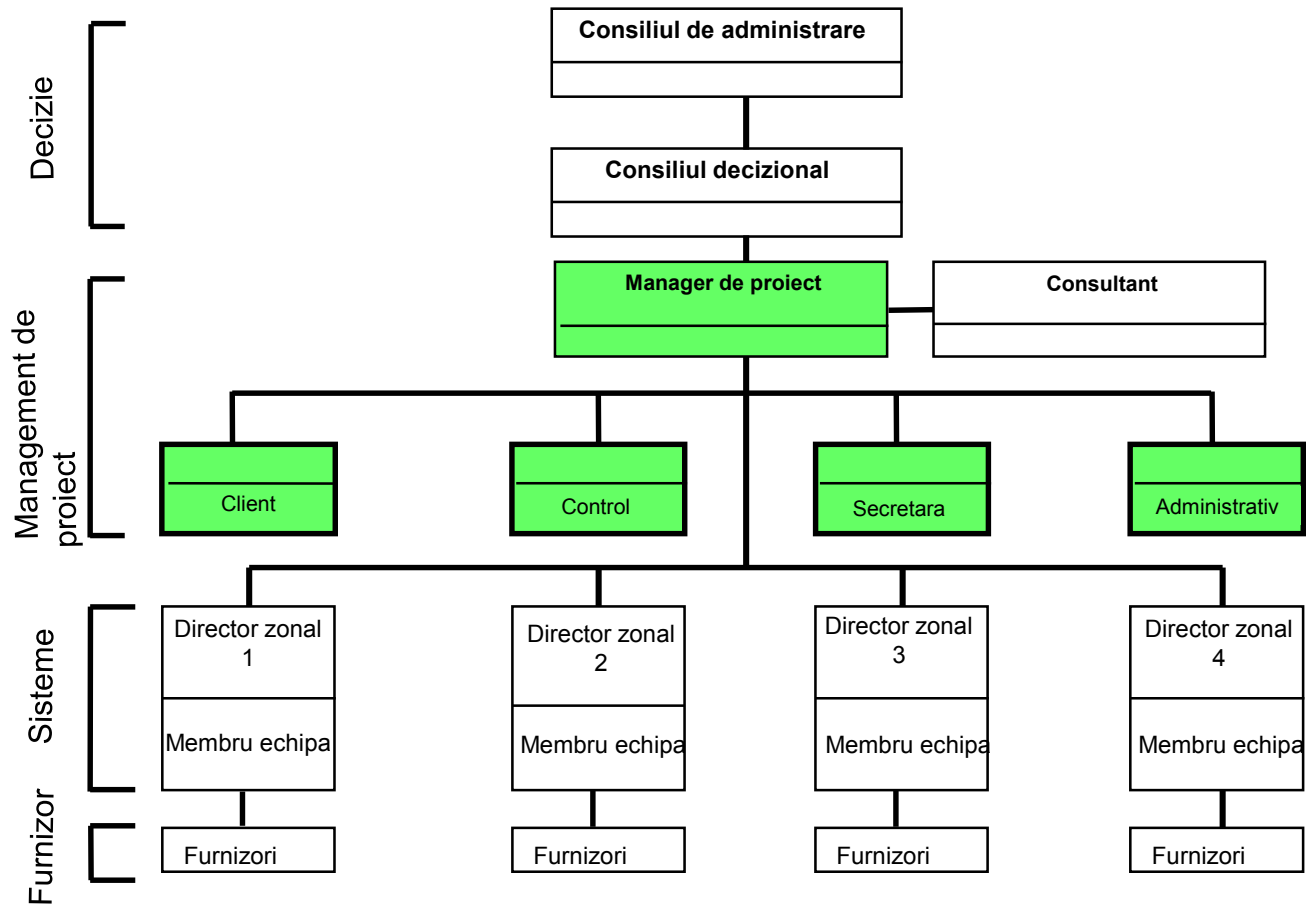


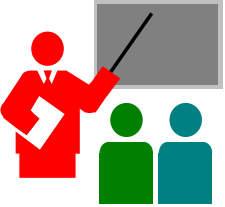


Organizarea proiectului

Organigrame

Exemplu: Proiect de amploare

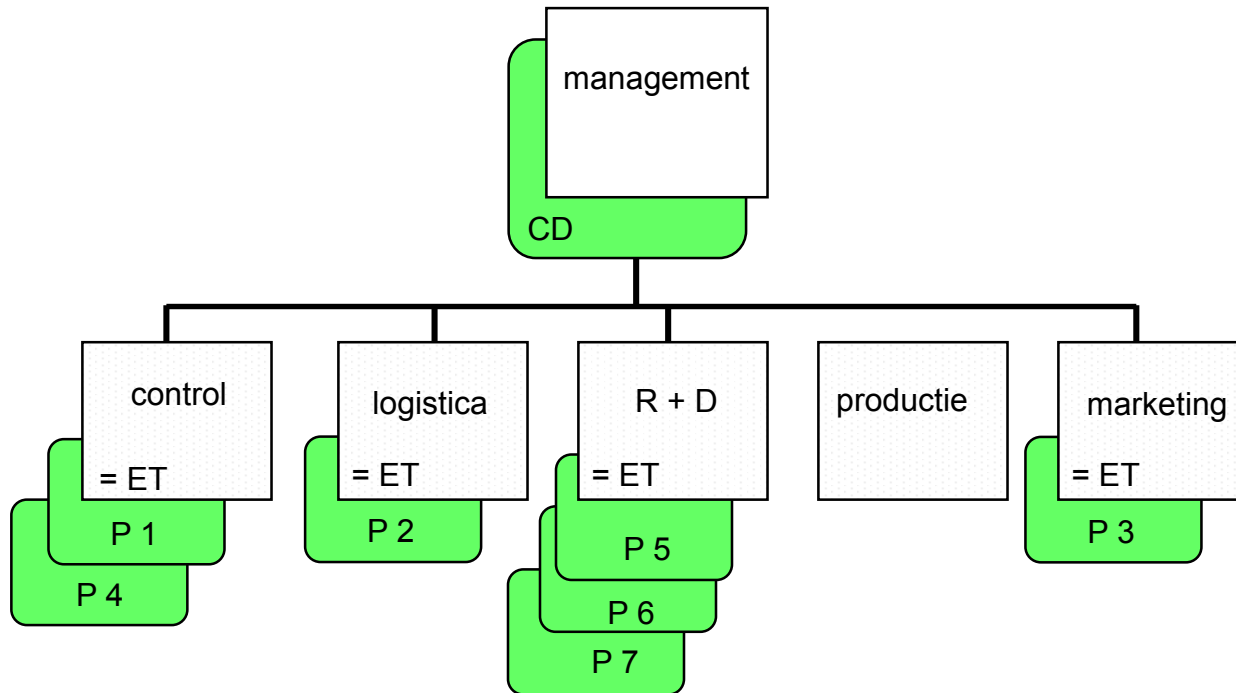




Organizarea proiectului

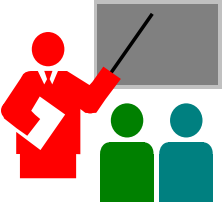
Organigrame

Proiecte in cadrul organizarii companiei



legenda:

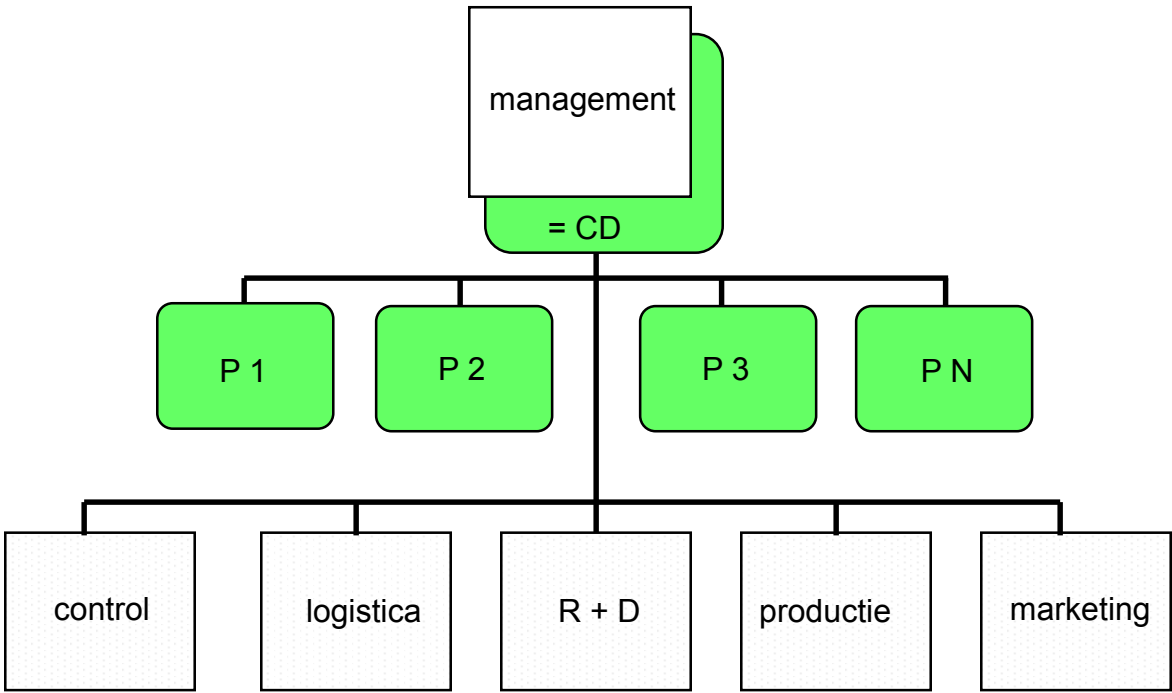
P 1, 2, 3... N = proiecte



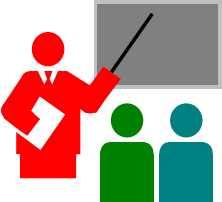
Organizarea proiectului

Organigrame

Proiecte in cadrul organizarii personalului



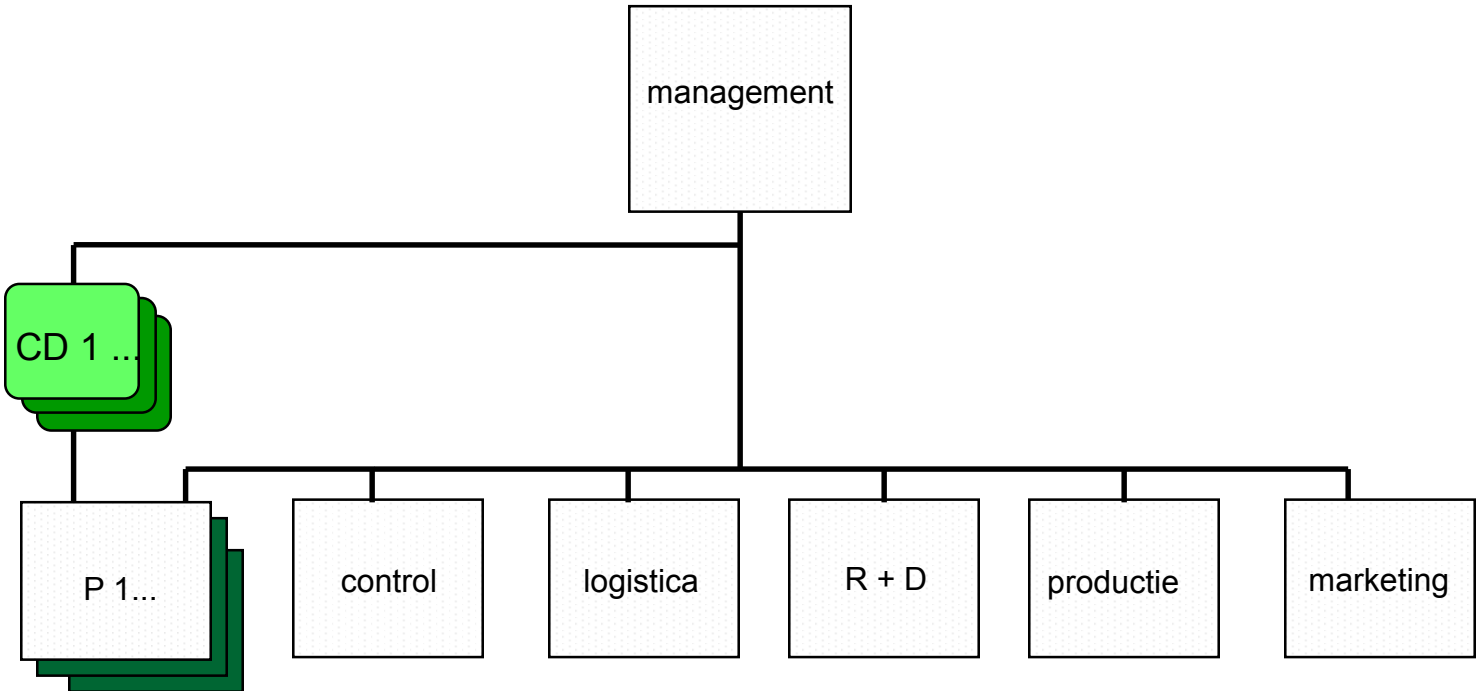
Legend:a
P 1, 2, 3... N = proiecte



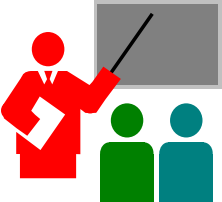
Organizarea proiectului

Organigrame

Proiecte in cadrul Departamentului de proiecte



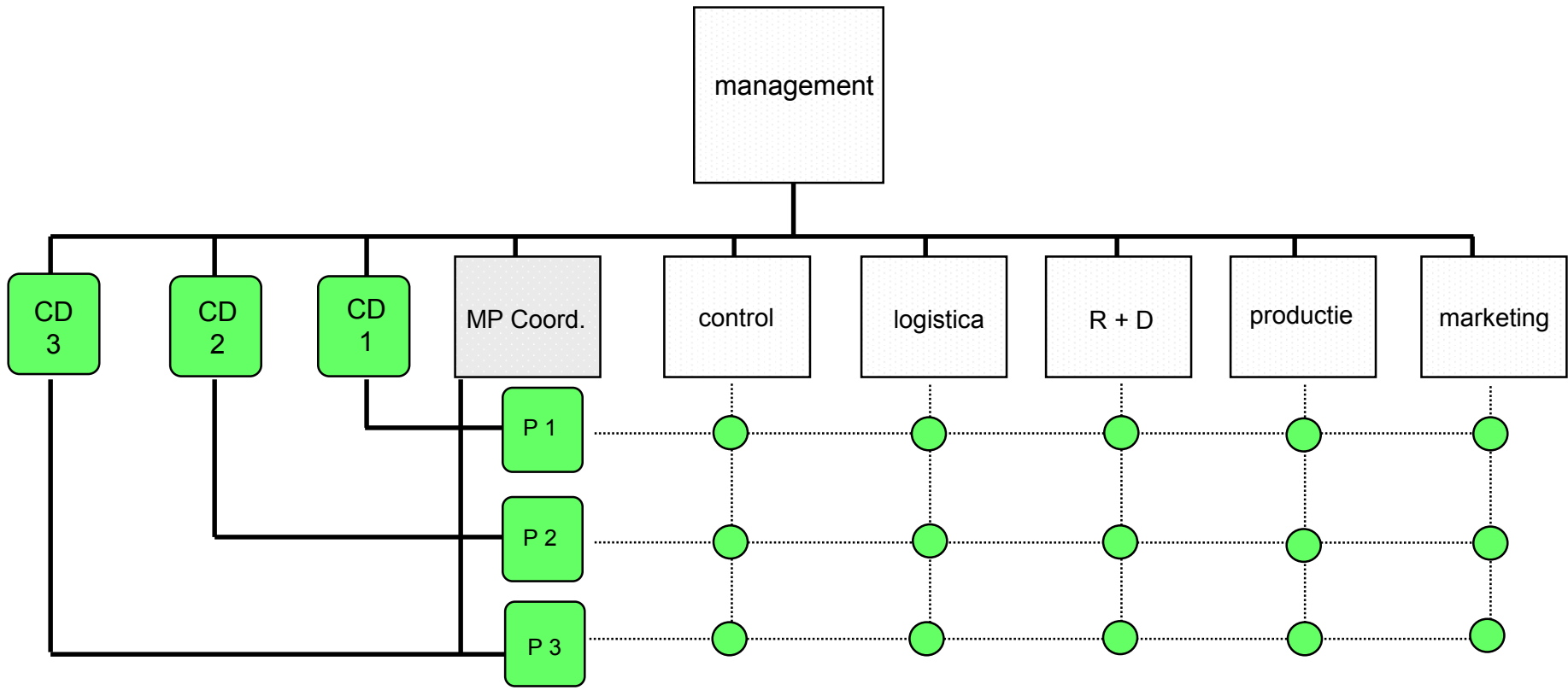
Legenda:
P1, 2, 3... N = proiecte

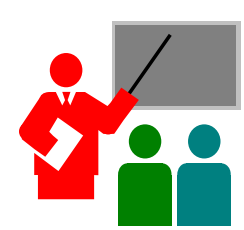


Organizarea proiectului

Organigrame

Proiecte in matricea organizatiei





Organizarea proiectului

Organigrame

Recomandari pentru realizarea organigramei proiectului

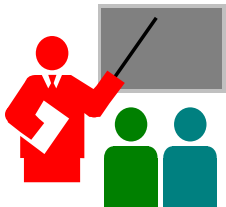
- organigramele proiectelor sunt limitate in timp
- functiile/sarcinile in cadrul proiectului sunt bazate pe structura proiectului
- nu se ia in considerare organizarea companiei traditionale
- functiile ierarhice nu sunt permise in organigrama proiectului
- participantii detin mai multe functii sau indeplinesc mai multe sarcini
- fiecare participant este responsabil pentru indeplinirea sarcinilor proprii



Controlul proiectului

Cuprins

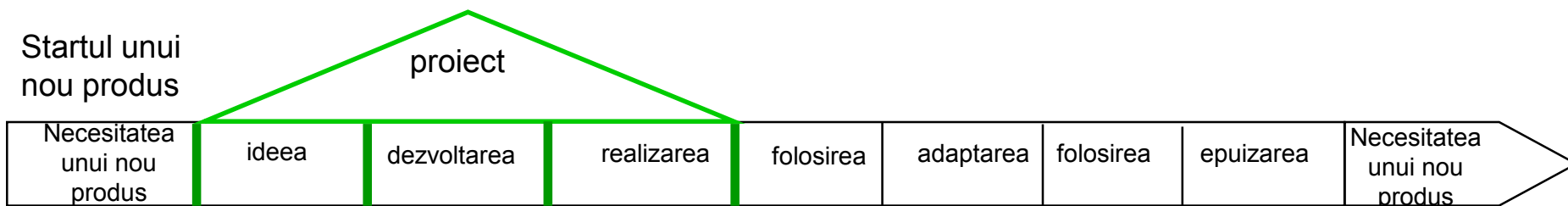
- Ciclul vietii proiectului
- Scopuri/obiective
- Calitate
- Timp
- Resurse
- Costuri



Controlul proiectului

Ciclul de viata al unui proiect

Proiectele sunt parte din procese pe termen lung



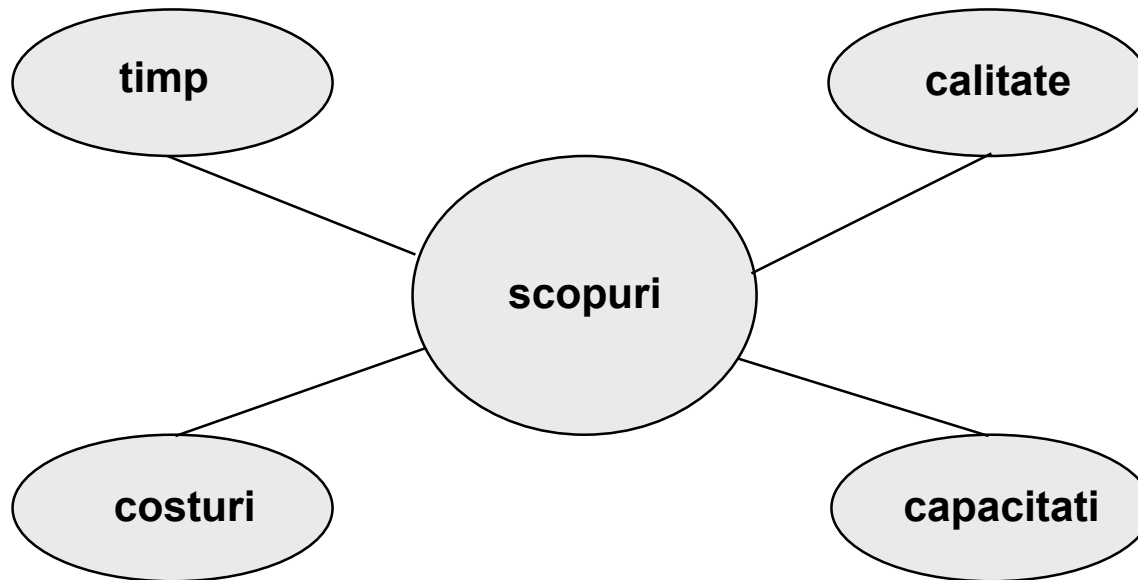
- procesele sunt in permanenta schimbare (piata, tehnologie, cerinte)
- procesele sunt supuse unui permanent control

Controlul proiectului

Ciclul de viata al unui proiect

Principii de baza ale controlului unui proiect

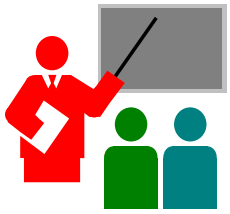
Controlul proiectului inseamna: solutionarea evenimentelor neasteptate, care sunt:



Daca schimbi unul din factori, celelalte sunt influentate!

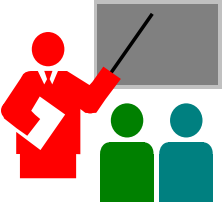
Controlul proiectului

Ciclul de viata al unui proiect



Despre controlul proiectului

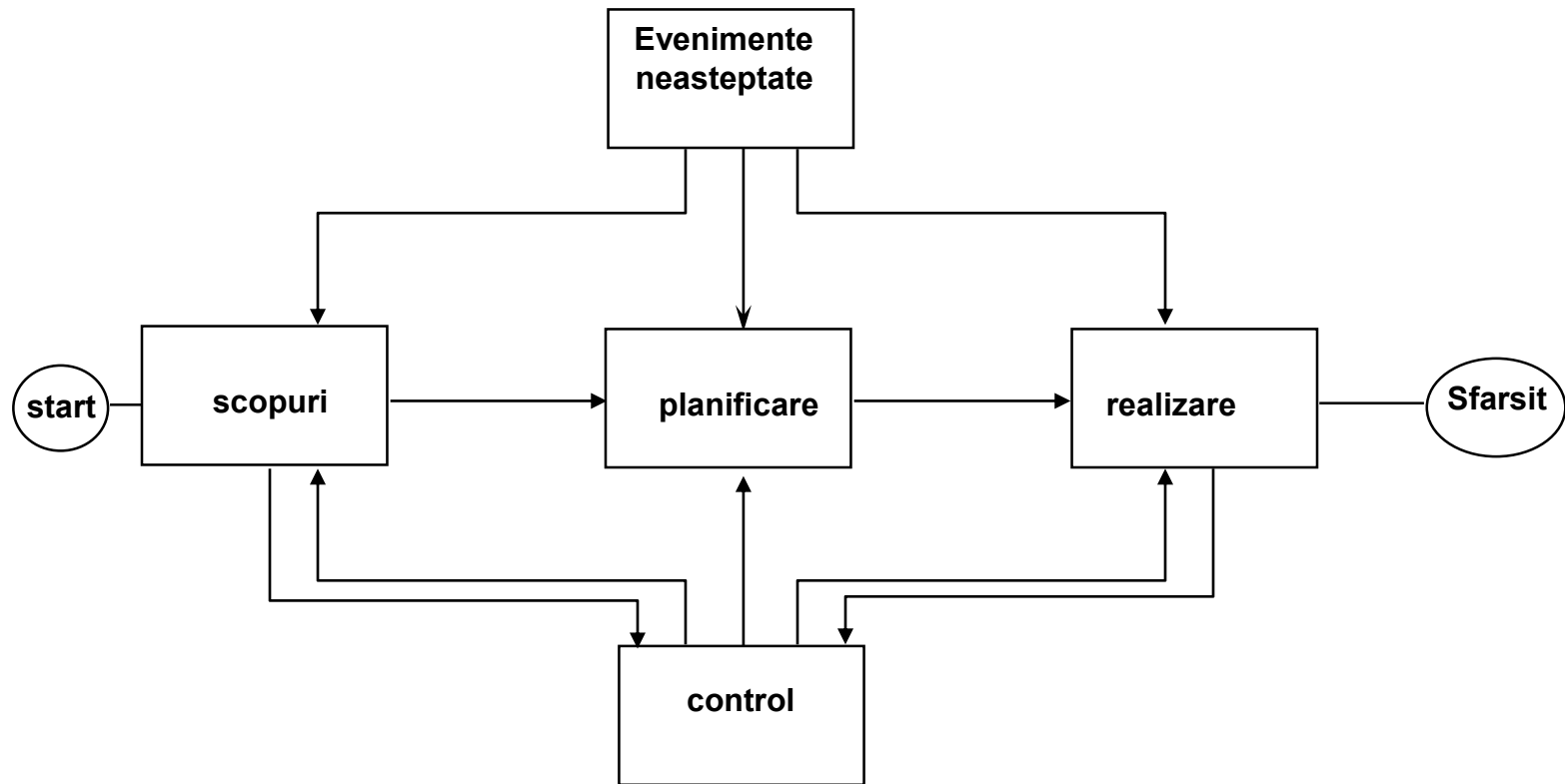
- Transparența în legătură cu „momentele de strângere”: unde se așteaptă să se întâmple o supra-solicitare, unde se află rezerva?
- Toleranța pentru transparență: supra-solicitarea sau rezervele nu justifică criticile
- Învățarea continuă înseamnă să accepți erorile
- Greselile pot duce la îmbunătățire
- Numai percepția de azi determină măsuri viitoare. Acționăm pe baza experienței pe care o detinem



Controlul proiectului

Ciclul de viata al unui proiect

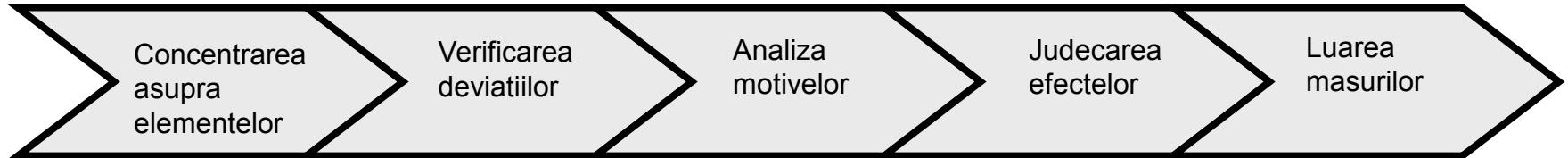
Bucla de control



Controlul proiectului

Ciclul de viata al unui proiect

Pasi in controlul unui proiect



- scopuri
- calitate
- timp
- resurse
- costuri

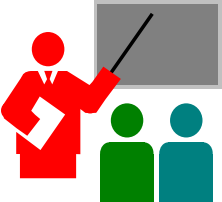
- structura scopurilor
- indicatii
- planificarea timpului
- planul de resurse
- buget

- prezumtii gresite?
- planificare gresita?
- evenimente perturbatoare?
- greseli in planificare?
- greseli generale?
- scopuri nerealiste?
- probleme calitative
- timp mai mult
- costuri crescute

- nici un efect
- efect puternic
- modificari necesare
 - sarcini
 - planificare
 - realizare
 - contract
 - calificare
 - resurse umane

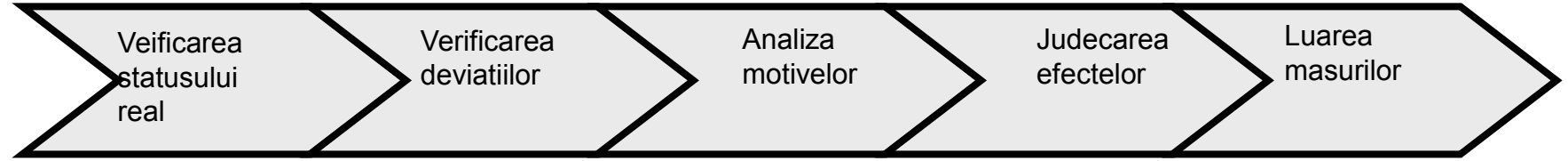
- scop → modificare
- calitate → schimbarea indicatiilor
- timp → adaptarea planificarii
- resurse → modificare
 - resurse umane
 - buget
 - facilitati

Verificati proiectul la intervale regulate



Controlul proiectului

Scopuri/obiective



- s-au schimbat scopurile proiectului ?
- proiectului este pe drumul ce bun?
- trebuie sa modificam criteriile proiectului?
- proiectul este inca la un nivel normal?
- este structura scopurilor inca valida?

Identificarea devierilor datelor reale fata de structura aprobata a scopurilor

- Cine incearca sa schimbe scopurile?
- Ce este in neregula cu scopurile?
- De ce au fost schimbate scopurile?

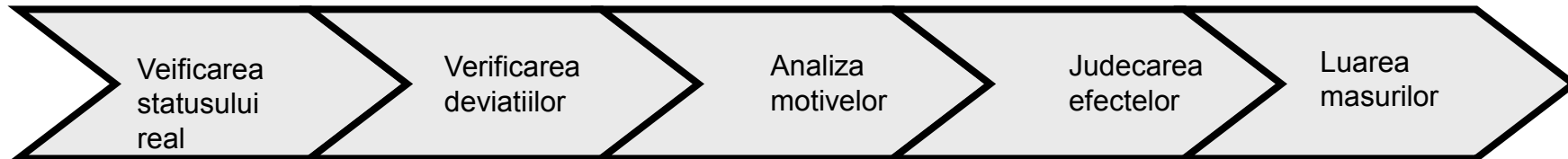
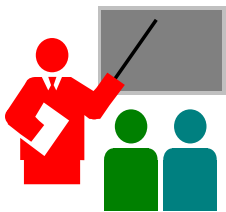
- Care este impactul asupra
- volumului de munca
 - timp
 - cost
 - calitate
 - satisfactia consumatorului
 - contracte

- folositi cererii
- recalculati
- ajustati planurile proiectului
- informati echipa
- ajustati specificatiile
- renegociati contractele

Verificati scopurile proiectului la intervale regulate

Controlul proiectului

Calitate



- Scopul ofertei
- functii, caracteristici
- prestigiu
- design
- disponibilitate
- timpul vietii produsului
- consumul de facilitati
- interfete
- cerintele consumatorilor

- structura proiectului
- specificatii
- schimbarea ordinii

- noi legi
- noi nevoi
- rezultatele testelor
- nivelul excelentei
- competitori

- Care este impactul asupra
- volumului de munca
 - timp
 - cost
 - calitate
 - satisfactia consumatorului
 - contracte

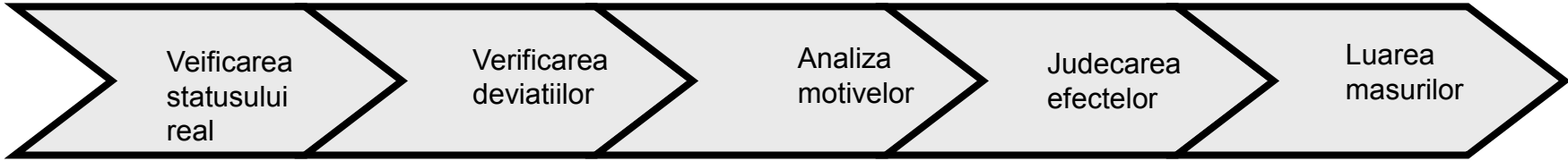
- design ajustat
- tehnologie ajustata
- material ajustat
- constructie ajustata
- productie ajustata
- testare ajustata

Verificati calitatea proiectului la intervale constante



Controlul proiectului

Timp



verificati

- datele reale
- status real
- rapoartele proiectului
- simularea proiectului
- programul general

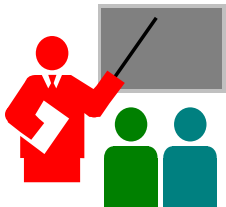
- extinderea limitei de timp pentru activitati

- evenimente neasteptate
- nicio resursa
- evaluarea nerealista a timpului
- teste nereusite
- decizii intarziate

- niciun efect asupra terminarii proiectului
- prelungirea termenului final al proiectului
- intarzieri in activitati sau sarcini
- puncte de control intarziate
- aprobari intarziate

- timp suplimentar de munca
- cresterea nevoii de
 - resurse umane
 - facilitati
- mai multa munca in paralel
- modificarea programului general
- reducerea calitatii
- implementare intarziate

Verificati planificarea in timp a proiectului la intervale regulate

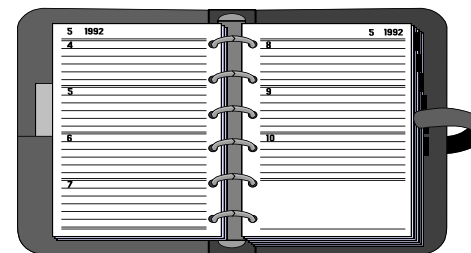


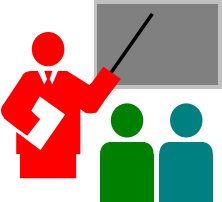
Controlul proiectului

Timp

Generalitati despre controlul planificarii in timp a proiectului

- Fiecare planificare este o estimare
- Fiecare planificare trebuie sa fie modificata pentru a raspunde realitatii
- Controlul proiectului folosind software dedicat determina abordarea completa si exacta
- Planificarile trebuie sa fie simple si clare
- Managerul de proiect trebuie sa aiba pregatire in ceea ce priveste metodele managementului de proiect
- Planificarea trebuie sa fie stabilita impreuna cu clientul

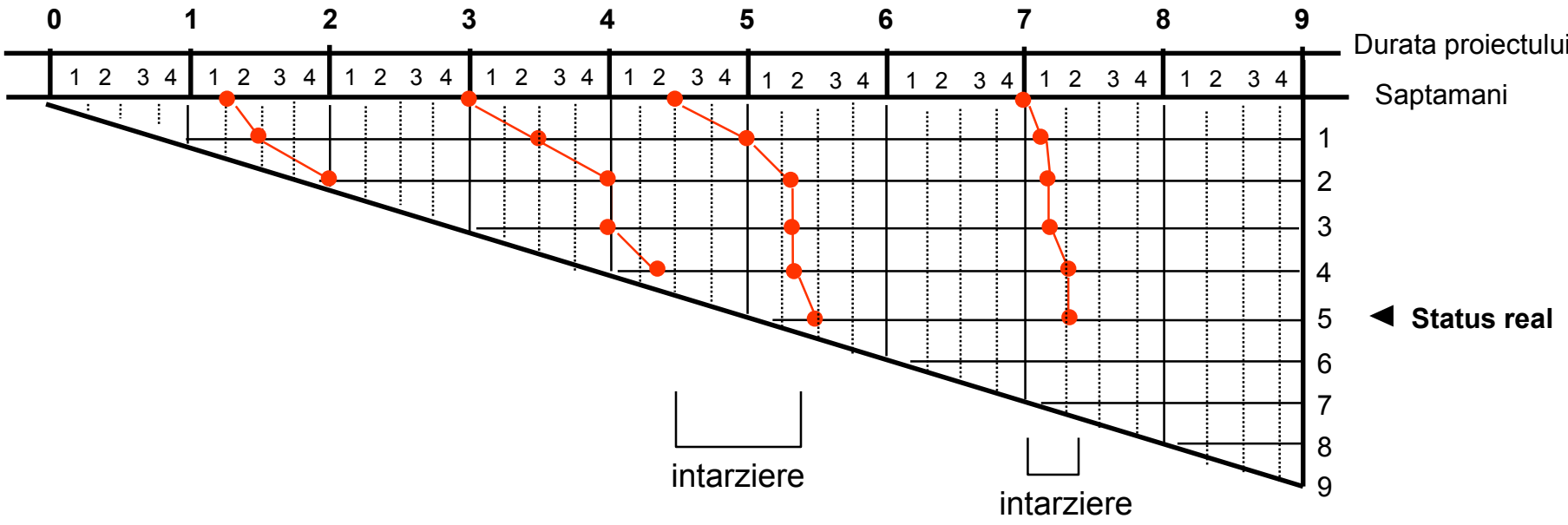


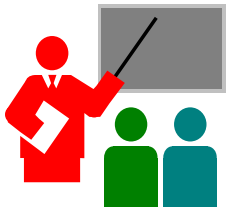


Controlul proiectului

Timp

Exemplu: analiza punctelor de reper/control

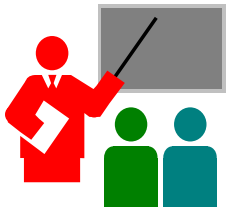




Controlul proiectului

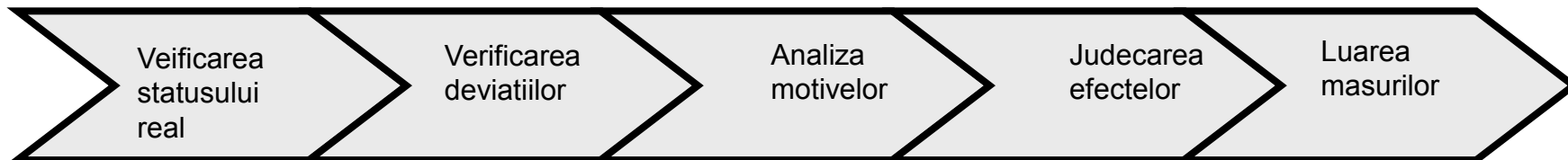
Timp

Nr.	Code	Activity	% finish	Milestones			
				M1	M2	M3	M4
1	1	Installation Example-Software	17%	[Progress bar from M1 to M4]			
2	1.1	Licence-Agreement	0%	[Progress bar from M1 to M4]			
3	1.2	Start-Up-Phase	47%	[Progress bar from M1 to M4]			
4	1.2.1	Project start-up	58%	[Progress bar from M1 to M4]			
5	1.2.1.1	Building Project-Team	100%	[Progress bar from M1 to M4]			
6	1.2.1.2	Projectmanagement	55%	[Progress bar from M1 to M4]			
7	1.2.1.3	Project definition	100%	[Progress bar from M1 to M4]			
8	1.2.1.4	Project standards	100%	[Progress bar from M1 to M4]			
9	1.2.1.5	Finish definition and standards	100%	[Progress bar from M1 to M4]			
10	1.2.1.6	Project planning (preliminary)	30%	[Progress bar from M1 to M4]			
11	1.2.1.7	Test datas 2000	100%	[Progress bar from M1 to M4]			
12	1.2.1.8	Finish test datas 2000	100%	[Progress bar from M1 to M4]			
13	1.2.1.9	Finish project start-up	0%	[Progress bar from M1 to M4]			
14	1.2.2	Check on contracts	33%	[Progress bar from M1 to M4]			
15	1.2.2.1	Check on contracts	70%	[Progress bar from M1 to M4]			
16	1.2.2.2	Corrections, negotiations	0%	[Progress bar from M1 to M4]			
17	1.2.2.3	Finish check on contracts	0%	[Progress bar from M1 to M4]			
18	1.2.3	Definition pilot institut	27%	[Progress bar from M1 to M4]			
19	1.2.3.1	Setting standards	100%	[Progress bar from M1 to M4]			
20	1.2.3.2	Installation concept	10%	[Progress bar from M1 to M4]			
21	1.2.3.3	Test software	0%	[Progress bar from M1 to M4]			
22	1.2.3.4	Concept training	0%	[Progress bar from M1 to M4]			
23	1.2.3.5	Finish definition pilot institut	0%	[Progress bar from M1 to M4]			
24	1.2.4	Finish Start-Up-Phase	0%	[Progress bar from M1 to M4]			
25				[Progress bar from M1 to M4]			
26	1.3	Pilot-Phase	0%	[Progress bar from M1 to M4]			
46				[Progress bar from M1 to M4]			
47	1.4	Roll-Out-Phase	0%	[Progress bar from M1 to M4]			



Controlul proiectului

Resurse



- supraincarcare resurselor umane

- capacitati la incarcatura maxima

- resurse „strangulate“

- experienta sau abilitati insuficiente

- in ce perioada

- ce abilitati

- in ce cantitate

- scaderi

- fluctuatii

- abilitati / calificari

- supraincarcare neasteptata

- proiecte concurente

- niciun efect asupra

- activitatii sau proiectului

- oamenilor

- satisfactiei clientului

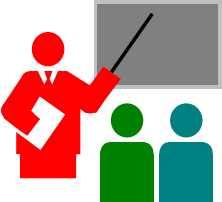
- pastrati resurse de-a lungul drumului critic

- adaugati oferte externe

- ajustati contractele

- ajustati planificarea in timp

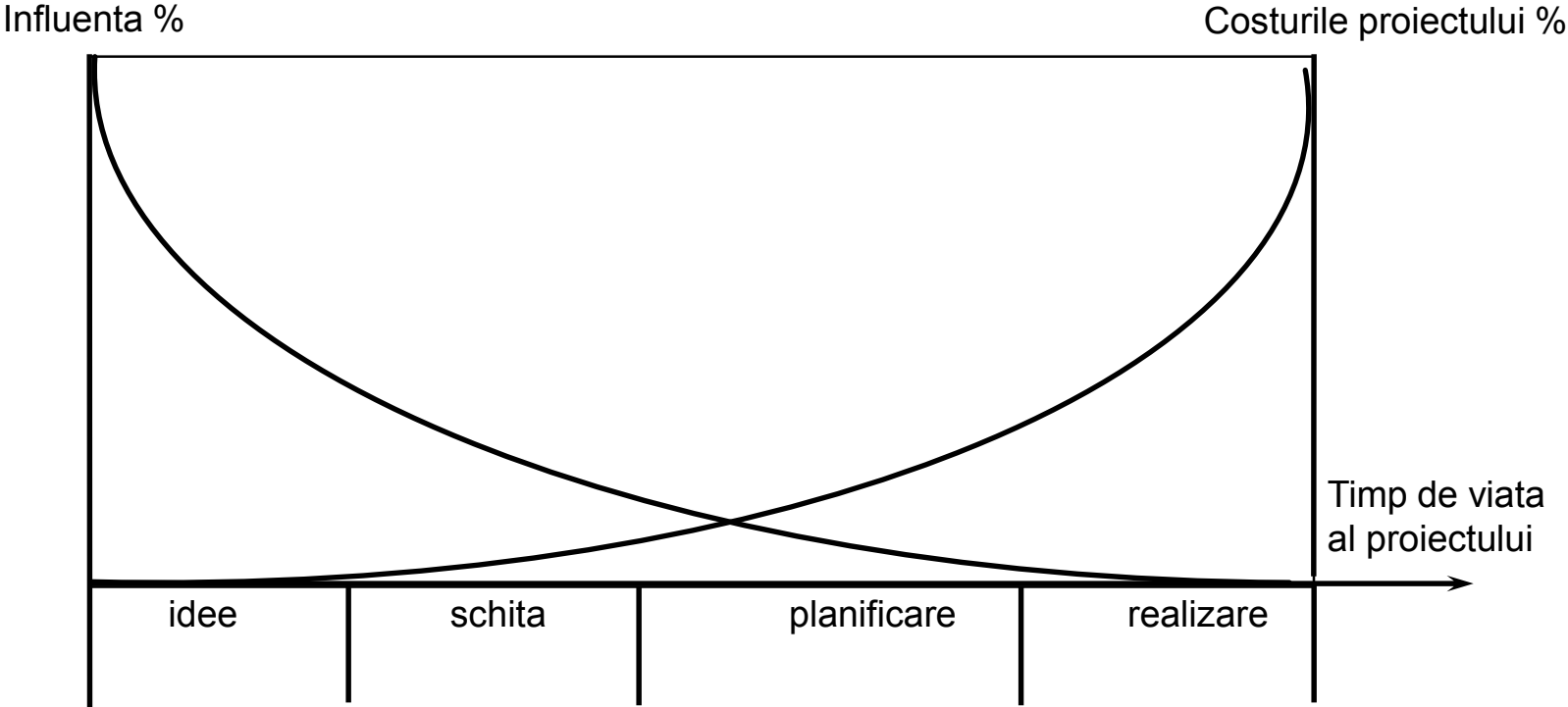
Verificati resursele proiectului la intervale regulate

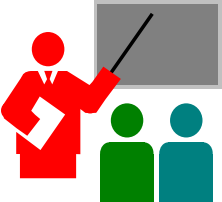


Controlul proiectului

Costuri

Influenta asupra costurilor proiectului in timpul vietii acestuia





Controlul proiectului

Costuri



- verificati costul real al activitatilor
- adunati costurile proiectului
- verificati fata de bugetul planificat
- verificati categoriile de cost

- cresterea totalurilor
- cresterea activitatilor
- scaderea costurilor pe activitate si categorii
- care dintre subproiecte
- cine este responsabil

- elemente de cost uitate
- planificare gresita
- cresteri de costuri pentru materiale de lucru
- cresteri de preturi
- cerinte schimbate
 - client
 - calitate
 - perioada de timp
 - scopul ofertei
- fluctuatii de schimb valutar

- bugetul proiectului
- penalitati
- profituri
- motivatie
- contracte
- ofertanti

- evaluarea licitatiilor
- negocierea de noi conditii
- gasirea de alternative
- managementul cererii
- schimbarea scopului
- schimbarea bugetului
- progresul proiectului pe faze

Verificati costurile proiectului la intervale regulate

Sectiunea 6

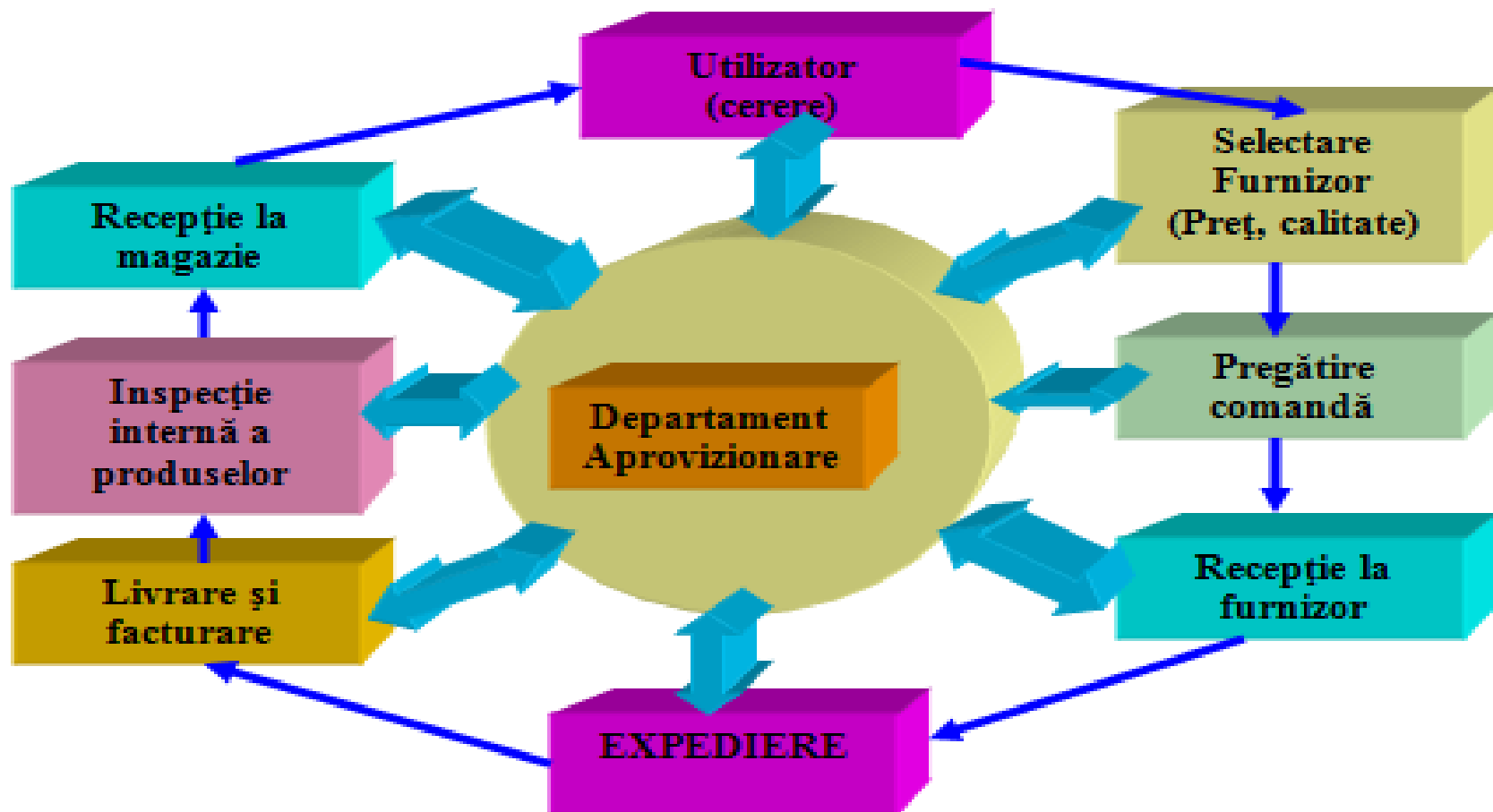
Managementul Resurselor Materiale ale Proiectului

Obiectiv: Să asigure managementul resurselor materiale ale proiectului

Managementul resurselor materiale ale proiectului

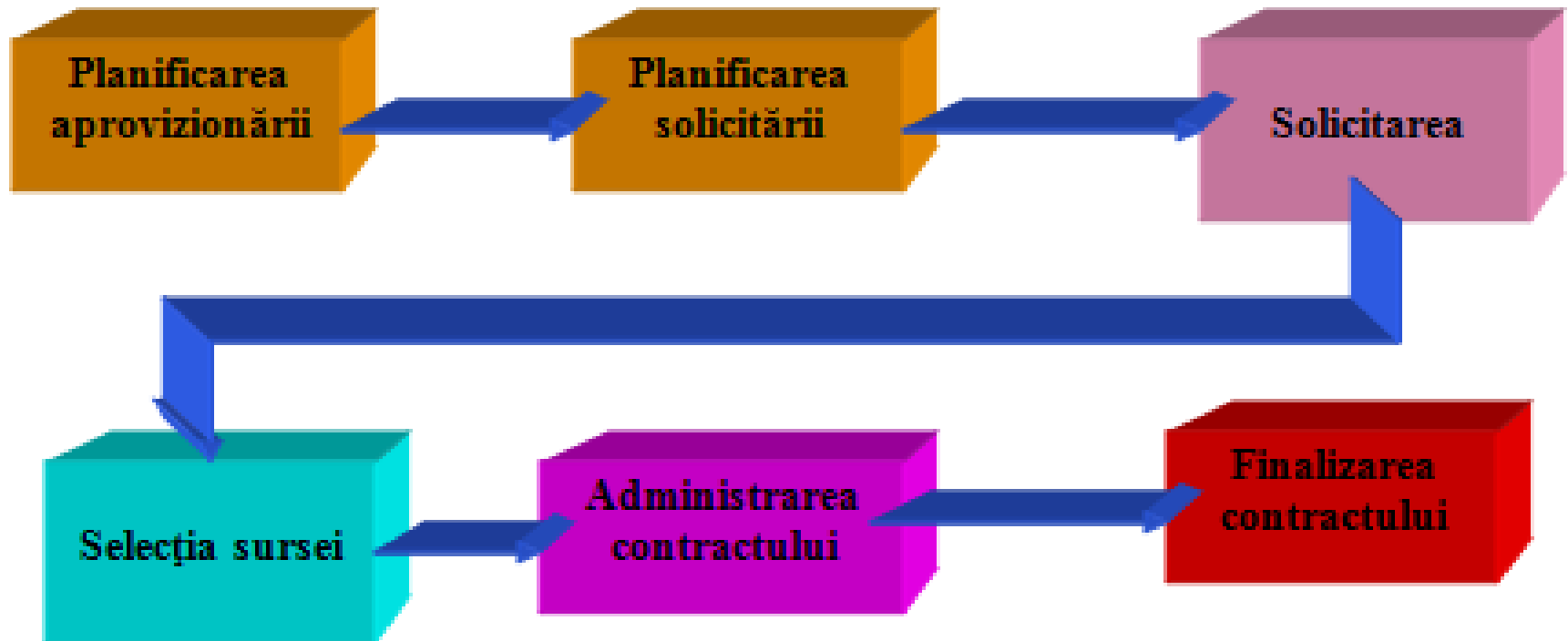
Managementul administrării resurselor materiale nu reprezintă doar o însumare mecanică a diferitelor etape prin care se realizează un anumit ciclu de aprovizionare, ci presupune o îmbinare fructuoasă a activităților realizate de departamentul de aprovizionare.

Managementul resurselor materiale ale proiectului



Ciclu de aprovizionare în cadrul unui proiect

Managementul resurselor materiale ale proiectului



Schema de principiu a managementului administrării resurselor materiale.

Managementul resurselor materiale ale proiectului **ACHIZIȚII PUBLICE**

- | Legislatie europeana
- | **Directiva 2014/24/UE** - sectorul “clasic”
- | **Directiva 2014/25/EC** - sectorul “utilități”
- | **Directiva 2014/23/EC** – concesiuni

Managementul resurselor materiale ale proiectului

Legislație națională

- ❑ **Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice**, publicată în M.O. nr. 390/23.05.2016
Norme de aplicare:
 - **Hotărârea Guvernului nr. 395/2016**, publicată în M.O. nr. 423/06.06.2016
- ❑ **Legea nr. 99/2016 privind achizițiile sectoriale**, publicată în M.O. nr. 390/23.05.2016
Norme de aplicare:
 - **Hotărârea Guvernului nr. 394/2016**, publicată în M.O. nr. 423/06.06.2016
- ❑ **Legea nr. 100/2016 privind concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii**, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 392/2016;
Norme de aplicare: **în curs de elaborare**
- ❑ **Legea nr. 101/2016 privind remediile și căile de atac** în materie de atribuire a contractelor de achiziție publică, a contractelor sectoriale și a contractelor de concesiune de lucrări și concesiune de servicii, precum și pentru organizarea și funcționarea CNSC, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 393/2016.

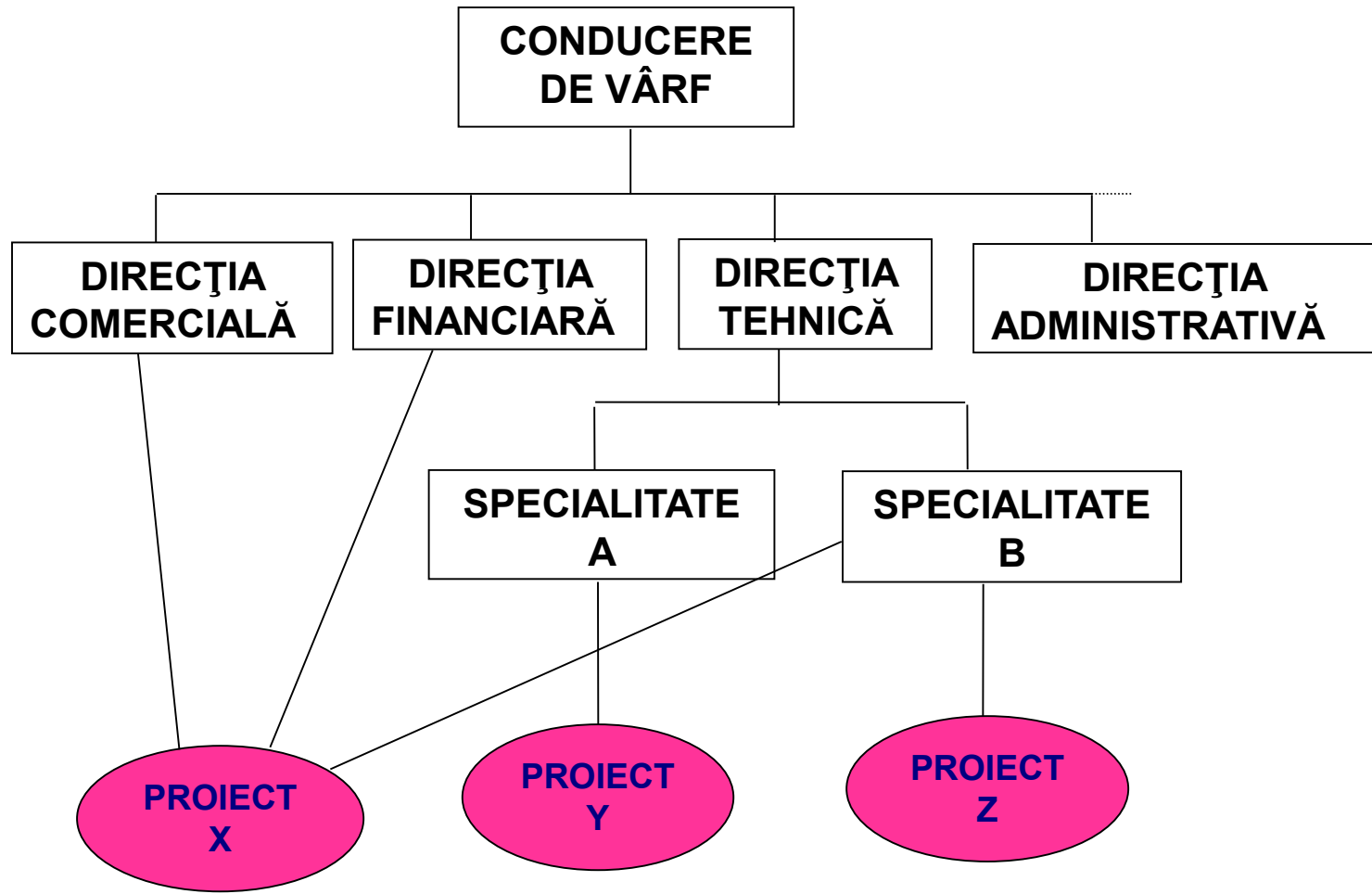
Legislație primară
Legislație secundară

Sectiunea 7

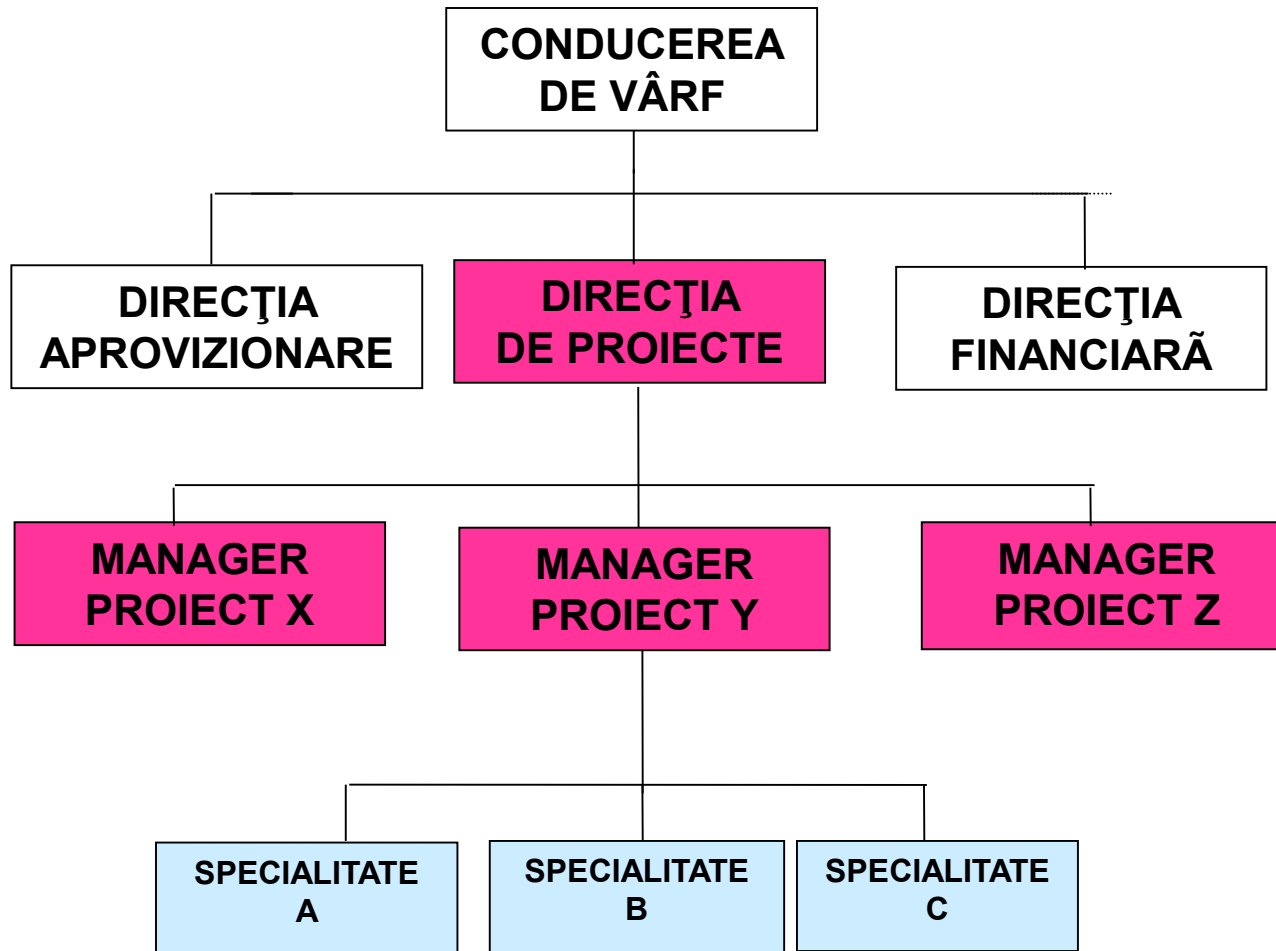
Managementul Resurselor Umane ale Proiectului

Obiectiv: Să asigure managementul echipei de proiect

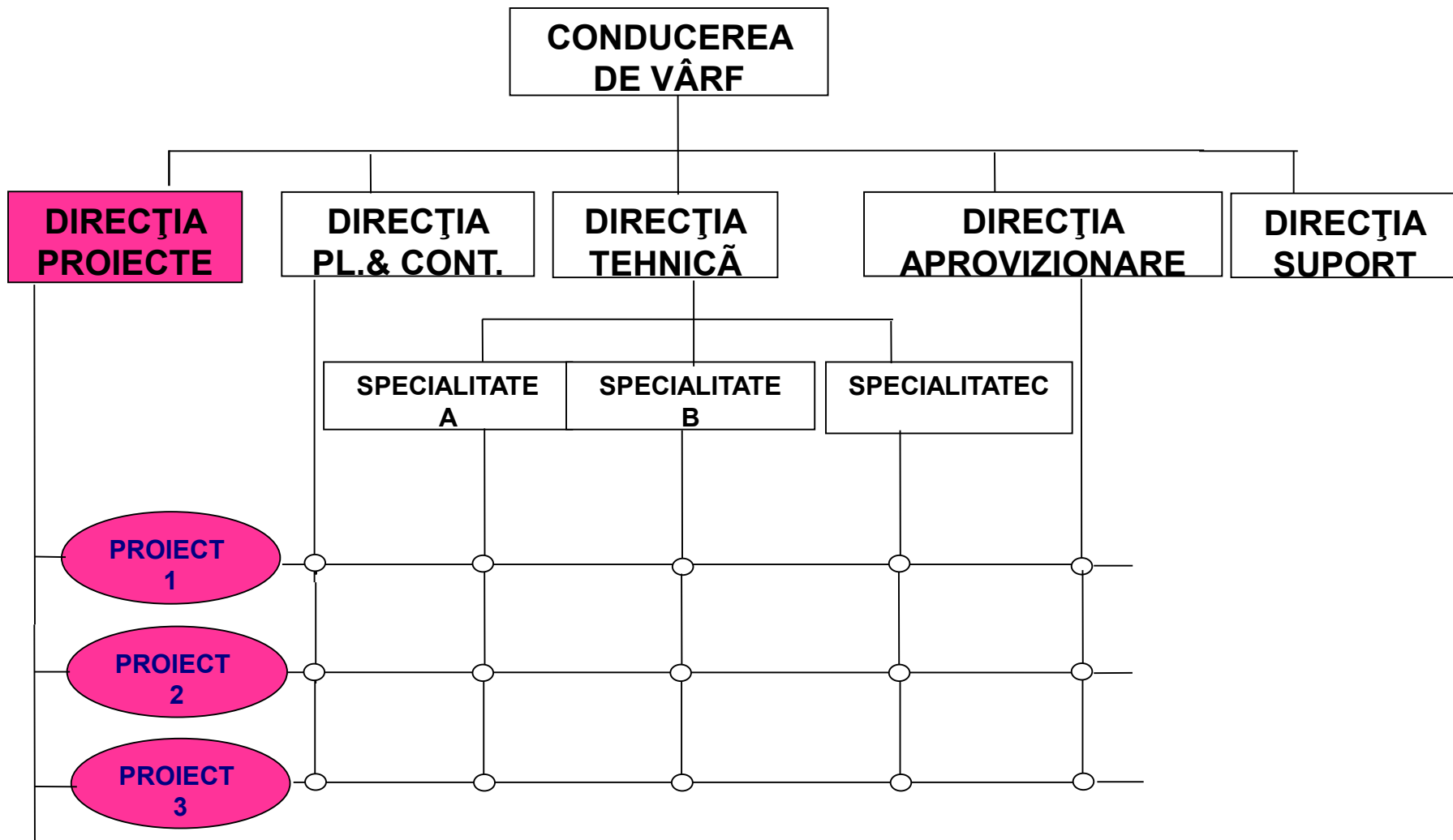
Structura funcțională



Structura de proiect



Structura matriceală



Cum se alege structura potrivită?

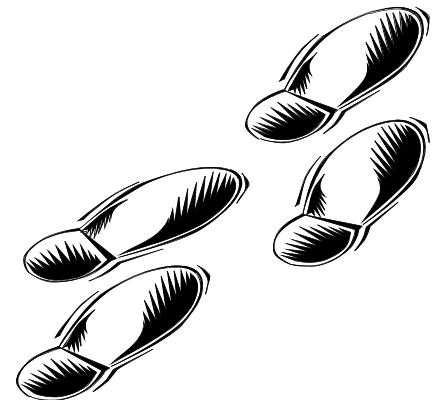
- **natura proiectelor**
- **contextul socio-economic și mediul extern**
- **contextul organizațional sau mediul intern**
- **strategia conducerii**

FORMAREA ECHIPEI DE PROIECT

Fișa postului, Recrutarea internă, Selecția și Plasarea

Pași pentru construirea fișei postului

- ! Întocmirea unei liste de sarcini pe care le implică proiectul
- ! **Gruparea sarcinilor pe categorii profesionale sau de competență.**
- ! Definirea numărului și a categoriilor de specialiști necesari.
- ! **Stabilirea relațiilor dintre posturi.**
- ! Scrierea fișelor posturilor.



Fisa postului - scop si importantă

- Ajută la definirea îndatoririlor și sarcinilor proiectului;
- **Justifică existența postului și locul lui în structura proiectului;**
- Furnizează candidaților informații despre proiect;
- **Constituie o bază pentru evaluarea performanței;**
- Furnizează un cadru pentru stabilirea obiectivelor.
- **Reprezintă o bază pentru recrutarea și selecția personalului echipei de proiect;**



FIȘA POSTULUI

DENUMIREA POSTULUI: MANAGER PROIECT

LOCUL DE MUNCĂ: sediul societății/punctul de lucru/delegare

COMPARTIMENTUL:

CERINȚELE POSTULUI:

- Cerințe privind personalitatea (aptitudini, temperament și caracter)
- Nivelul studiilor,
- Formări suplimentare specifice domeniului de activitate al postului (management, marketing, planificare strategică, cunoștințe bune de operare PC, cunoașterea unei limbi de circulație internațională, etc)
- Experiența generală și respectiv în domeniu

SARCINILE POSTULUI:

- ✓
- ✓
- ✓

RESPONSABILITĂȚILE POSTULUI:

- ✓
- ✓
- ✓

RELAȚII DE MUNCĂ:

- ✓ ierarhice:
- ✓ funcționale

Metode de recrutare internă

Modalitățile prin care se pot obține candidați din sursele interne:



- anunțuri interne la avizierele tuturor departamentelor sau la avizierul Departamentului de Resurse Umane;
- obținerea de informații din procesele de inventariere a abilităților;
- transmiterea pe cale orală a oportunității postului(rilor) liber(e).

Sursele externe de recrutare

Avantaje:

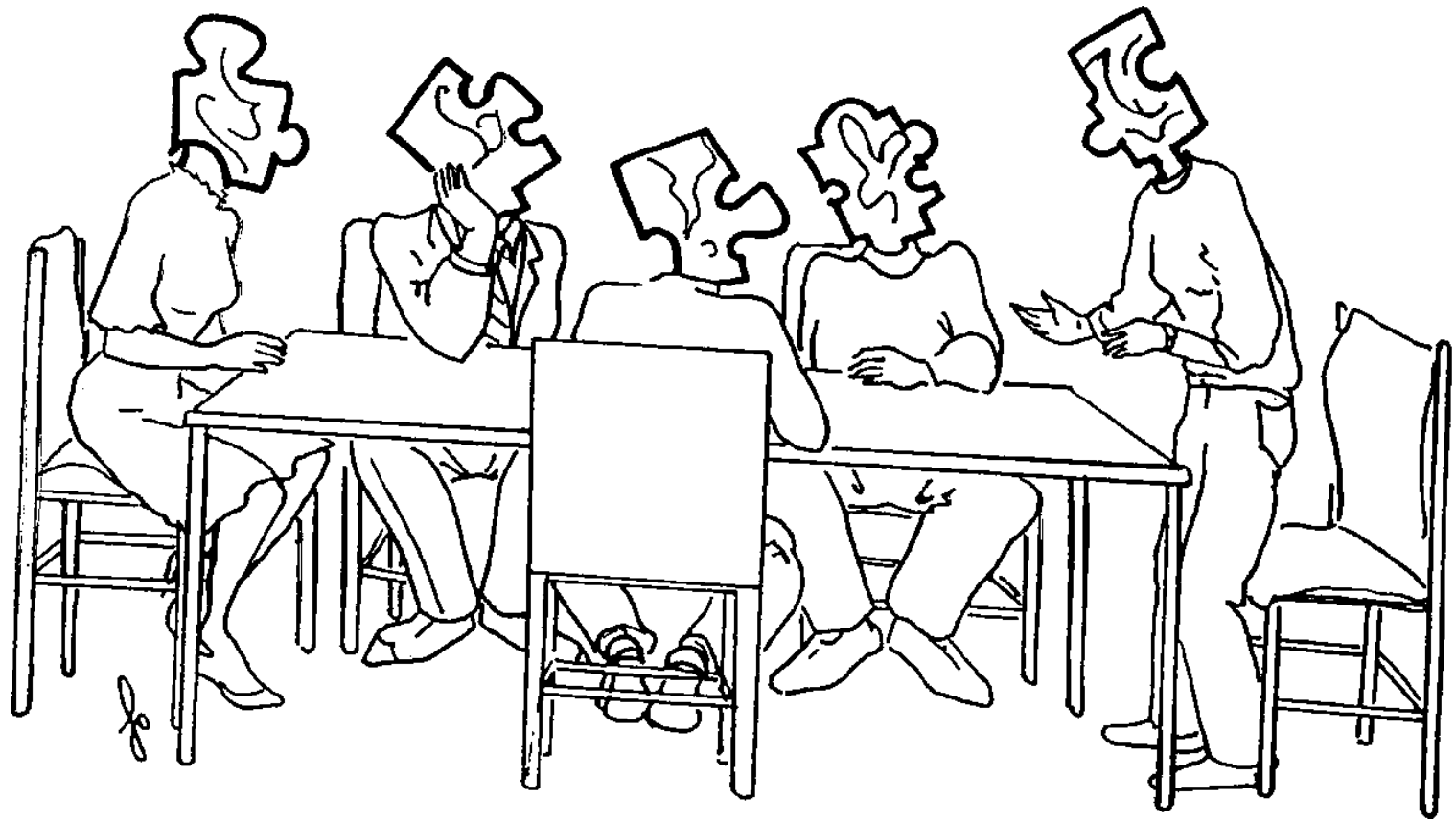
- entuziasm proaspăt, idei noi, obiectivitate ridicată;
- flexibilitate - contractare sau extindere a forței de muncă.

Surse externe de recrutare:

1. Referințe ale angajaților
2. Aplicațiile nesolicitate
3. Agențiile de recrutare
4. Alte companii
5. Școlile și asociațiile studențești



CONSTRUIREA ECHIPEI DE PROIECT

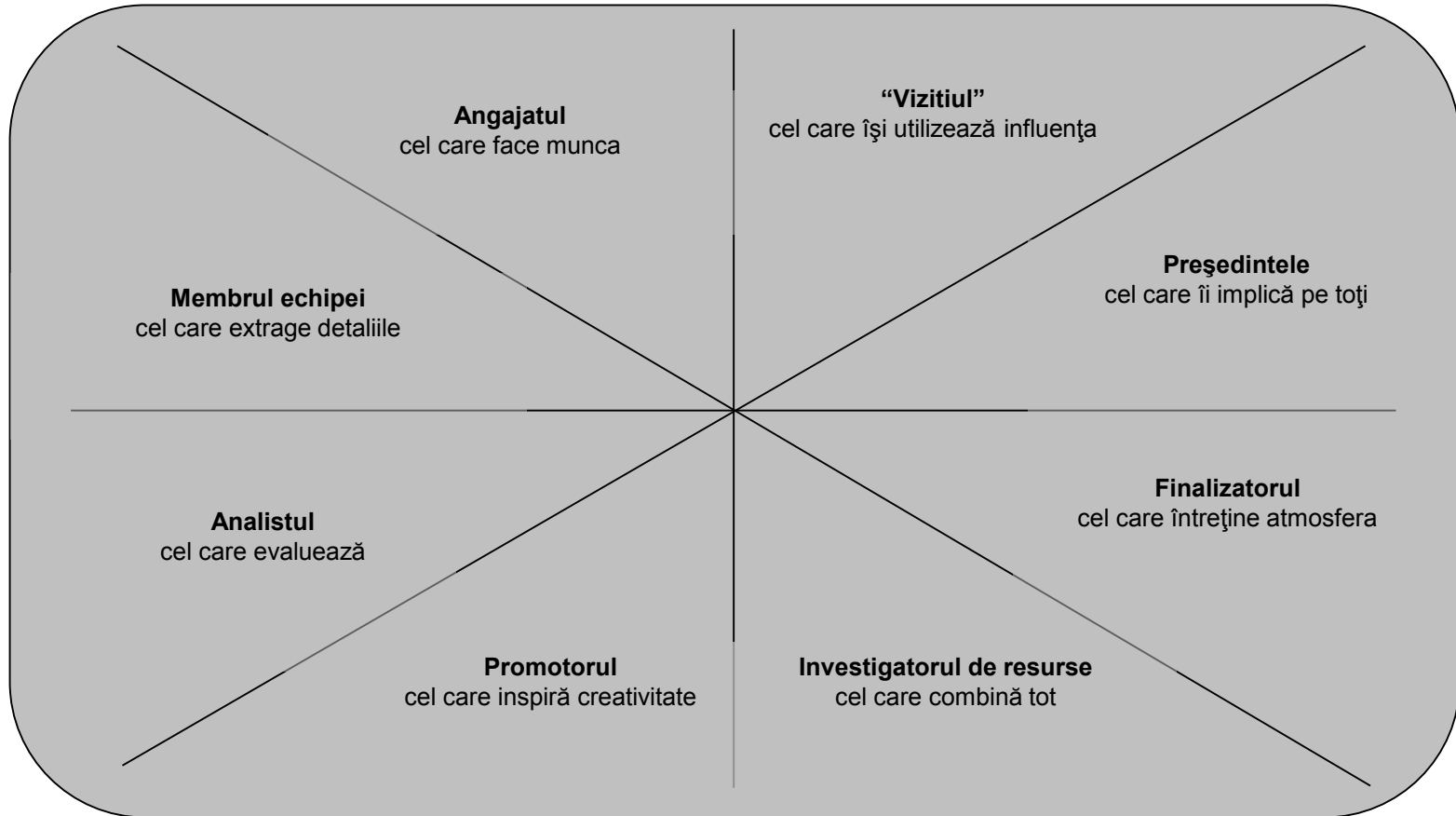


ROLURI ÎN ECHIPĂ (1)

TESTUL Belbin

Inițiativă

I
n
t
r
o
v
e
r
s
i
e



E
x
t
r
a
v
e
r
s
i
e

Rafinament

ROLURI ÎN ECHIPĂ (2)

Tipuri:

- principale
- secundare

Caracterizate ca fiind:

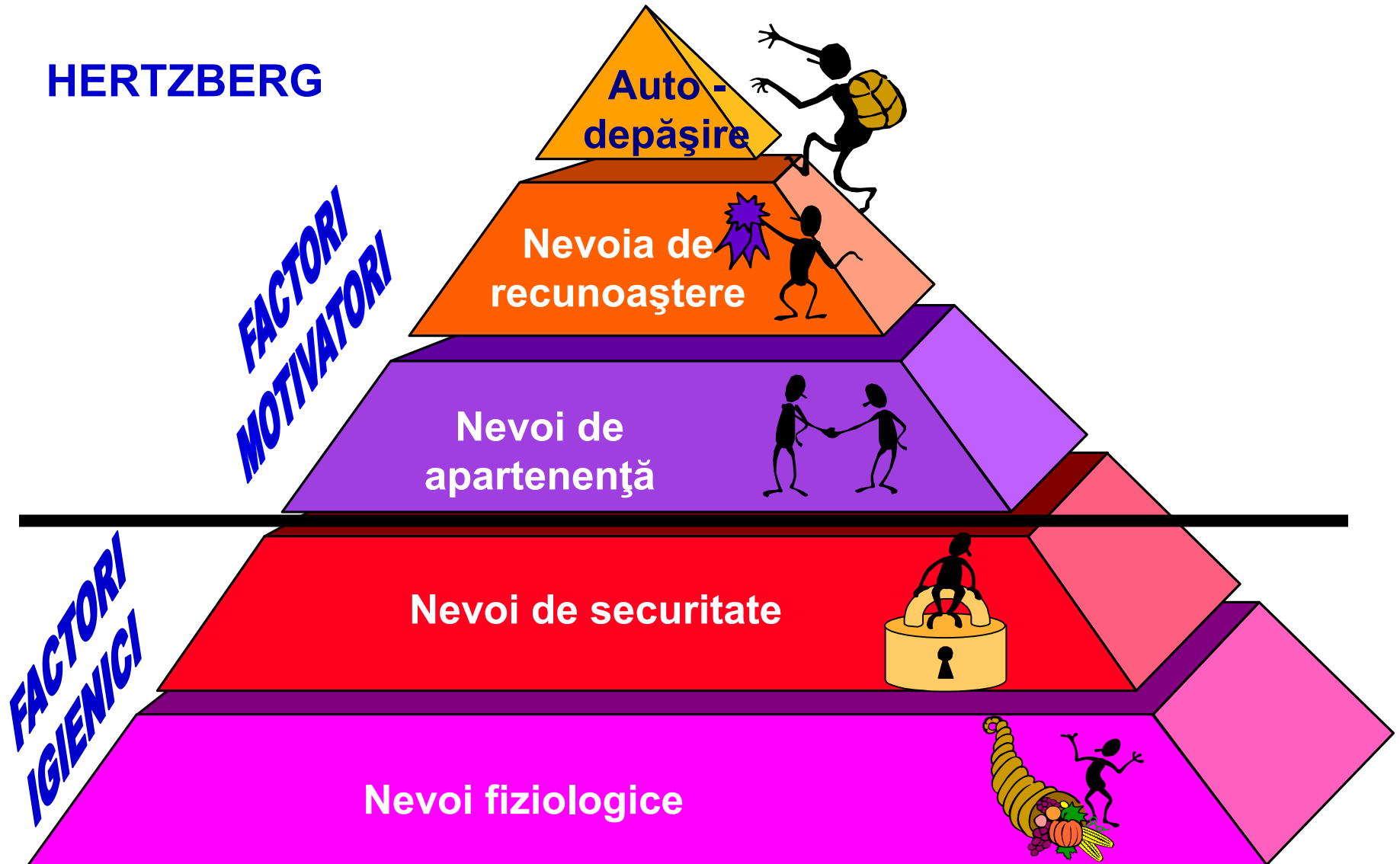
- active
- pasive

- ✓ **Toate rolurile sunt valoroase într-o echipă. Nu există staruri sau “extra”.**
- ✓ **În echipe mici membrii își asumă mai mult decât un rol**
- ✓ **Rolurile împart echipa în două sub-grupe**
- ✓ **Rolurile în echipă se stabilesc după auto-administrarea și analizarea unor teste (Belbin și de temperament)**
- ✓ **Rolurile devin eficiente în echipă după împărtășirea rezultatelor obținute la teste cu ceilalți membri**

Echipele au nevoie și de membri activi care să aibă o influență pozitivă asupra lucrului.

Motivarea - piramida lui Maslow

HERTZBERG



Echitate și motivație

Teoria echității se bazează pe două premise majore:

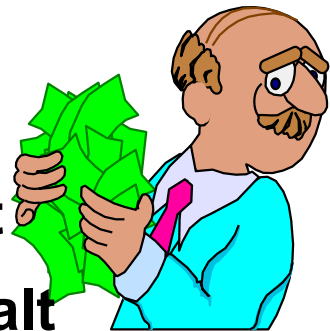
1. Oamenii privesc relațiile interpersonale ca pe un **schimb**
2. Oamenii **compară** situația lor cu a celorlalți



Contribuția proprie
Recompensa proprie

=

Contribuția celuilalt
Recompensa celuilalt



Aprecierea performanței

În cadrul proiectelor se recomandă:

- implicarea fiecărui membru al echipei de proiect în propria sa evaluare



- evaluarea rezultatelor activității și **NU** urmărirea realizării unor sarcini prescrise

Cine evaluează?

În funcție de volumul și tipul contactului / relației de muncă pe care evaluatorul o are cu ocupantul postului evaluat.

Este necesară implicarea mai multor evaluatori:

- **Superiorii**
- **Colegii de echipă**
- **Subordonații**
- **Angajatul însuși**
- **Clienții acestuia**



Sectiunea 8

Managementul Financiar al Proiectului

Obiectiv specific: Insusirea metodelor si tehnicilor de organizare, coordonare si control al costurilor si finantarii acestora

BUGETUL PROIECTULUI

totalitatea resurselor financiare, prevazute pentru realizarea obiectivelor acestuia.

- Bugetul proiectului este suma estimată ce reprezintă valoarea proiectului.
- Planificarea bugetului reprezintă planificarea financiară a proiectului - activitate esențială pentru succesul unui proiect.
- Realizarea unui buget detaliat este o condiție obligatorie, oferă o imagine clară a resurselor necesare atingerii obiectivelor.

Structurarea bugetului pe activități și tipuri de cheltuieli

- Planificarea bugetului se face simultan cu planificarea activităților acestuia.
- Fiecare activitate are valoare financiară, așa încât derularea activităților este strans legata de buget.
- O activitate trebuie defalcată în subactivități și fiecare subactivitate bugetată.
- Implementarea fiecărei activități presupune utilizarea de resurse umane, resurse materiale si financiare, resurse încadrate in buget pe categorii de cheltuieli.

Structurarea bugetului pe activități și tipuri de cheltuieli

- Bugetul unei activități trebuie să asigure funcționarea activității în economia reală, deci costurile trebuie estimate cât mai precis posibil pentru toate categoriile de cheltuieli
- Intocmirea bugetului pe fiecare activitate are avantajul că ne putem asigura de faptul că nu scăpăm din vedere nicio activitate și nici o cheltuială.
- Pentru fundamentarea bugetului aplicantul/solicitantul trebuie să aiba în vedere legislația care guvernează programul

Structurarea bugetului pe activitati si tipuri de cheltuieli

- ❖ **Estimarea cheltuielilor cu resursa umană** - fiecare activitate este transformată în sarcini pentru fiecare persoană implicată, fiecare sarcina este cuantificată în om-ore necesare realizării acesteia.
 - Cheltuielile cu resursa umană includ: cheltuielile cu personalul și cheltuielile asimilate acestora (contribuții angajați și angajatori), cât și cheltuielile cu cazarea, transportul și diurna (afereente personalului propriu).
 - Deoarece există o dependență a activităților de resurse, la elaborarea bugetului trebuie avut în vedere și graficul Gantt

Structurarea bugetului pe activități și tipuri de cheltuieli

Venitul proiectului trebuie să includă:

- finanțarea solicitată (grantul)
- contribuția financiară directă a beneficiarului, din surse proprii
- contribuții din orice alte surse de finanțare
- orice venituri generate de derularea proiectului; eventual contribuția în natura a beneficiarului.

Structurarea bugetului pe activități și tipuri de cheltuieli

Etape în realizarea bugetului:

- Planificarea activităților proiectului.
- Estimarea cheltuielilor în detaliu, pentru fiecare activitate și subactivitate.
- Estimarea potențialelor surse de venituri.
- Reconcilierea diferențelor dintre cheltuieli și venituri.
- Fluxul de numerar (bani pentru efectuarea plăților - sume, perioade).
- Aprobarea bugetului.
- Stabilirea unor proceduri de supraveghere permanentă a costurilor comparativ cu bugetul, după începerea implementării proiectului.
- Revizuirea și actualizarea periodică a bugetului.

Structurarea bugetului pe activități și tipuri de cheltuieli

Tipuri de buget:

- 1. Buget pe Categoriile de Cheltuieli** - grupează veniturile și cheltuielile pe categorii.
- 2. Buget pe Activități și Categoriile de Cheltuieli** - grupează cheltuielile pe categorii în cadrul fiecărei activități.
- 3. Buget pe Surse** - grupează cheltuielile pe categorii și pe surse de finanțare care participa cu fonduri.

Despre costuri

Costurile reprezintă totalitatea cheltuielilor efectuate pentru realizarea unui produs (bun sau serviciu).

- ***Ce sunt costurile directe?***
 - **costuri fixe – se referă la cheltuielile care nu variază proporțional** cu volumul producției realizate,
 - **costuri variabile – se refera la cheltuielile care variază** proporțional cu volumul producției
- **Ce sunt cheltuielile generale de administratie?**

Cash flow-ul - planificarea si administrarea resurselor de finanțare

Situația fluxului de numerar (cashflow)

- ❖ reprezintă diferența dintre fondurile efectiv încasate și cele efectiv cheltuite pe parcursul unei perioade definite de timp;
- ❖ înregistrează toate intrările și ieșirile de sume bănești care au avut loc pe parcursul unei perioade contabile, indiferent de unde provin banii și pentru ce vor fi consumați.

Cash flow-ul - planificarea și administrarea resurselor de finanțare (2)

Situația fluxului de numerar (cashflow)

- Este importantă o analiză cumulată a Contului de Profit și Pierderi și a Fluxului de Numerar, fiecare în parte oferind anumite informații grupurilor de interes.
- spre exemplu: acționarii vor fi mai interesați de valoarea profiturilor și a activelor, iar creditorii sunt mai interesați să știe cât numerar deține organizația și care sunt cheltuielile acesteia.

Cash flow-ul - planificarea și administrarea resurselor de finanțare (3)

Situația fluxului de numerar (cashflow)

- Cashflowul reacționează imediat, contul de profit și pierderi mai târziu și abia la urmă bilanțul este negativ și indică o firmă necompetitivă și în pragul falimentului;
- Fluxul de numerar duce la utilizarea la maxim a fiecărui leu !!!
- Vă ajută să vă îmbunătățiți profiturile și să reduceți riscurile

Sectiunea 9

Managementul Comunicarii

Obiectiv: Să asigure comunicarea în cadrul proiectului și cu toate persoanele interesate

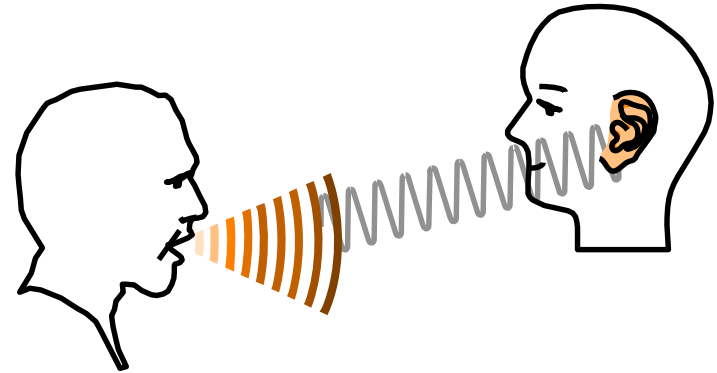
Comunicarea in proiecte

Tipuri de comunicare

	verbală	nonverbală
orală	cuvintele rostite	tonul și timbrul vocii gesturi, mimică
scrisă	cuvintele mesajului scris	aspectul scrisului așezarea în pagină suportul

Comunicarea orală - Avantaje

- Feedback imediat



- Receptorul poate cere imediat clarificări și completări

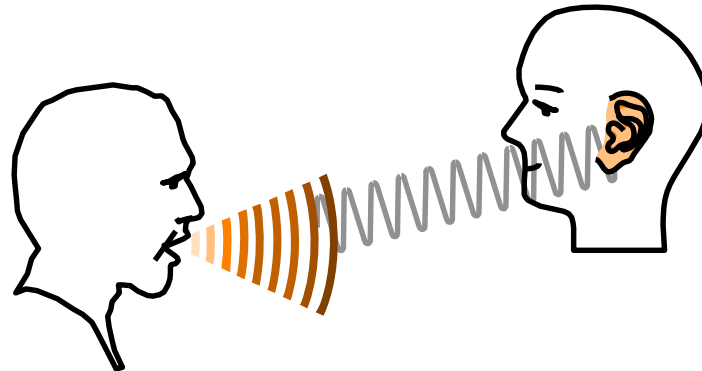
- Nu necesită un efort mare de elaborare

- Limbajul nonverbal poate fi utilizat din plin

Comunicarea orală - Dezavantaje

- Nu se păstrează o înregistrare a mesajelor transmise;
- În transmiteri verbale succesive apar cu ușurință distorsiuni de mesaj:

- omisiuni
- substituții
- adăugiri



Comunicarea scrisă - Avantaje

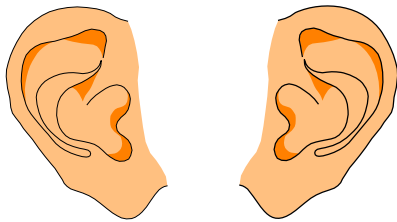
- Mesajul poate fi transmis multor persoane în același timp
- Se păstrează o înregistrare a mesajului
- Pot fi transmise informații complexe
- Emițătorul are timp să elaboreze mesajul

Comunicarea scrisă - Dezavantaje

- Feedback-ul este întârziat sau absent**
- Comunicarea nonverbală e limitată**
- Nu sunt posibile întrebări și clarificări imediate**
- Se poate pune problema confidențialității**
- Implică o investiție relativ mare de efort**

a comunica = a te exprima + a asculta

“Avem



și o singură

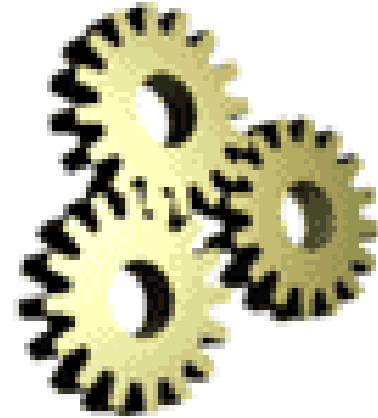


pentru **a asculta mai mult** decât vorbim.”

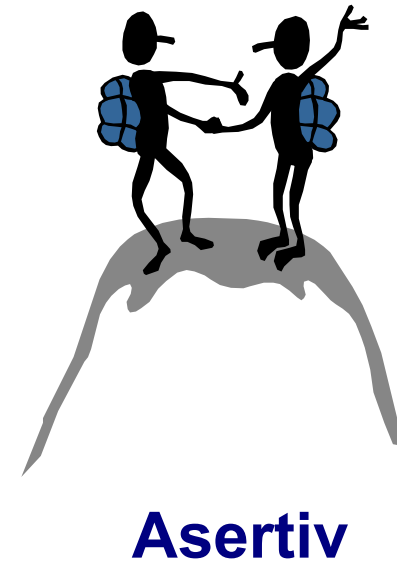
(Diogene)

Tehnici de ascultare activă

- ❖ Încurajare nonverbală
- ❖ **Reflectare**
- ❖ Parafrizarea (reformularea)
- ❖ **Verificare**
- ❖ Clarificare
- ❖ **Rezumare**

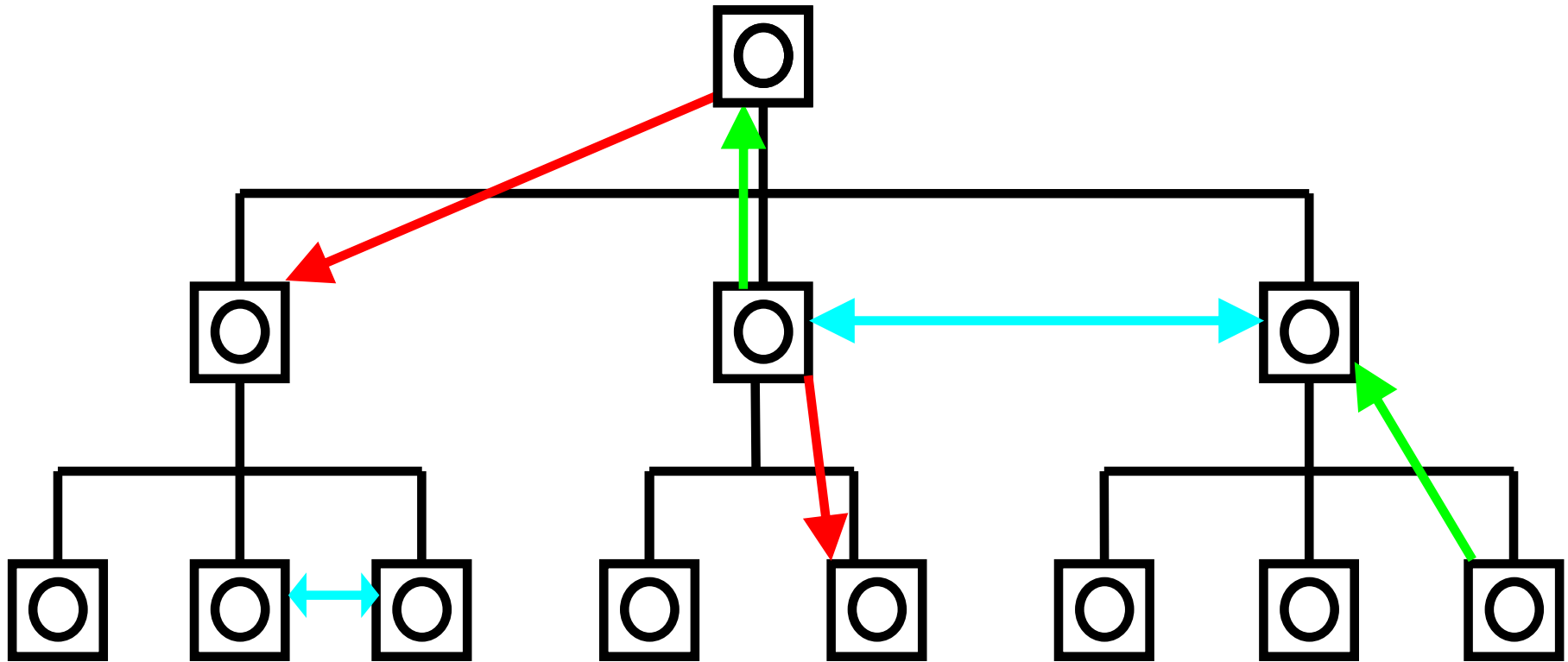


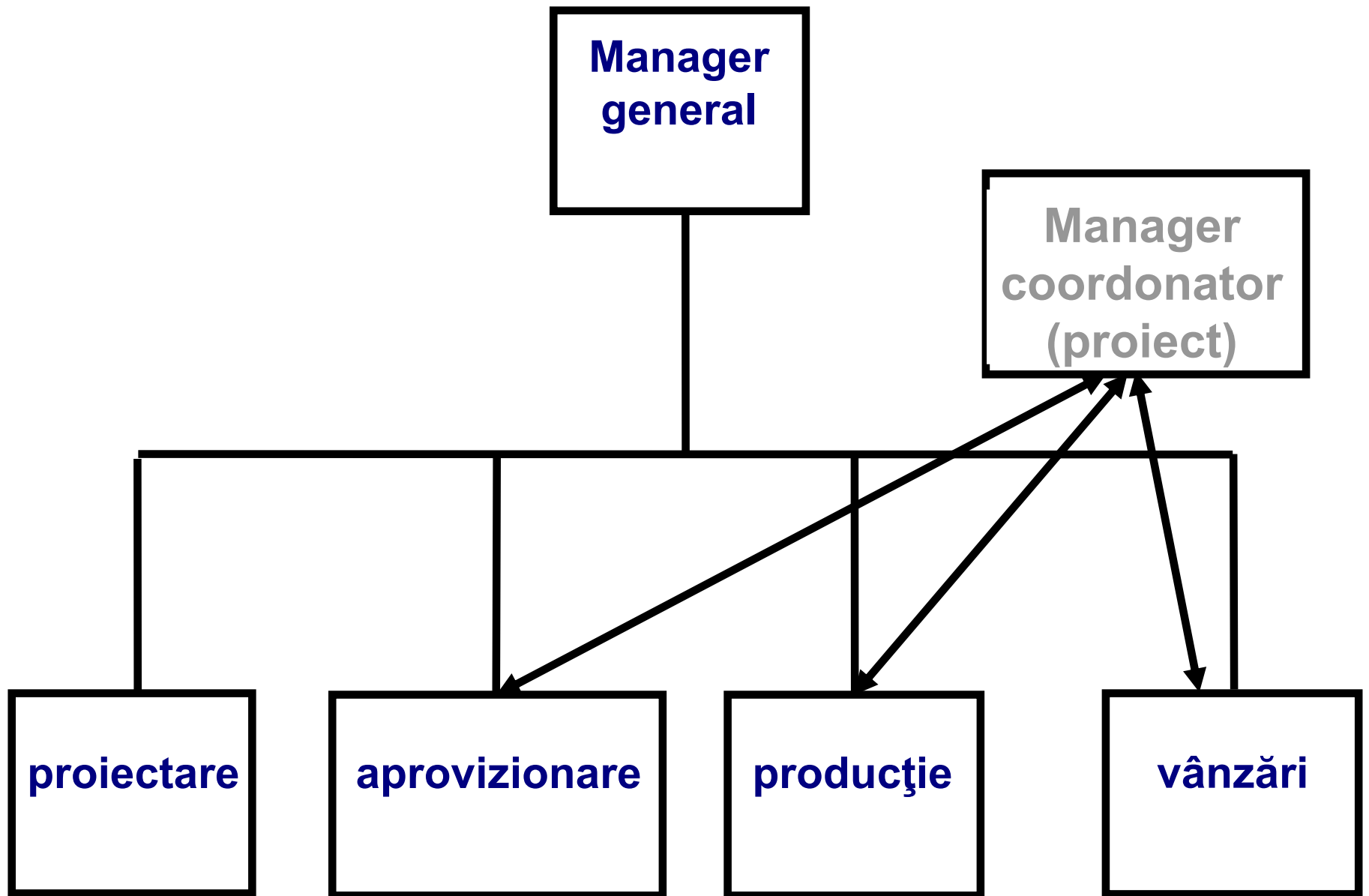
Stiluri de comunicare



Comunicarea în organizația de proiect

Comunicarea în structura de proiect





Comunicarea în echipa de proiect

Reguli de dialog în grup

- Ascultă-i pe ceilalți în mod deschis și suportiv;**
- Identifică momentele în care poți interveni în discuție;**
- Ajută-i pe ceilalți să ia cuvântul;**
- Pune întrebări care să-l ajute pe vorbitor să își clarifice
ideile;**
- Nu vă temeți de momentele de tăcere;**

PUNE ÎNTREBĂRI PENTRU A:

- **obține clarificarea informațiilor neclare;**
- **dezvolta informația incompletă;**
- **stimula gândirea critică a celorlalți;**
- **releva idei de îmbunătățire a proceselor de grup;**

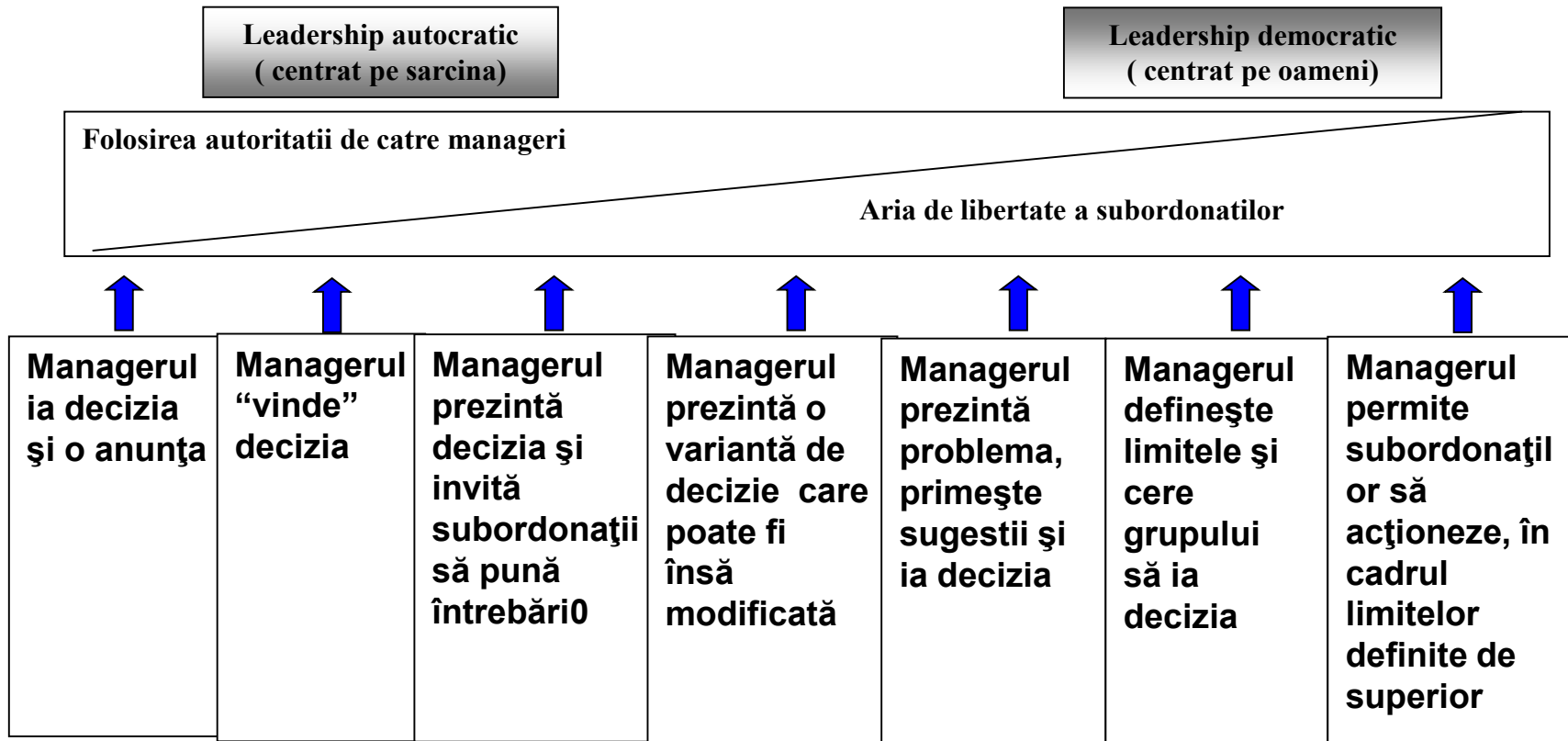
Exprimă-ți opiniile...

- prin formulări la persoana I;
- în termeni de probabilitate (probabil, posibil...)
- în termeni concreți și preciși;
- evitând expresiile impersonale;
- concentrându-te pe soluții, nu pe atribuirea vinovaților.

Activitatea de relații publice

1. **Asigurarea imaginii unitare a proiectului**
2. **Menținerea unei imagini cât mai bune, bazate pe date reale**
3. **Construirea și menținerea de bune relații**
4. **Desfășurarea activităților de lobby favorabile proiectului**
5. **Asigurarea comunicării interne și externe**

Stiluri de conducere



Conflictul

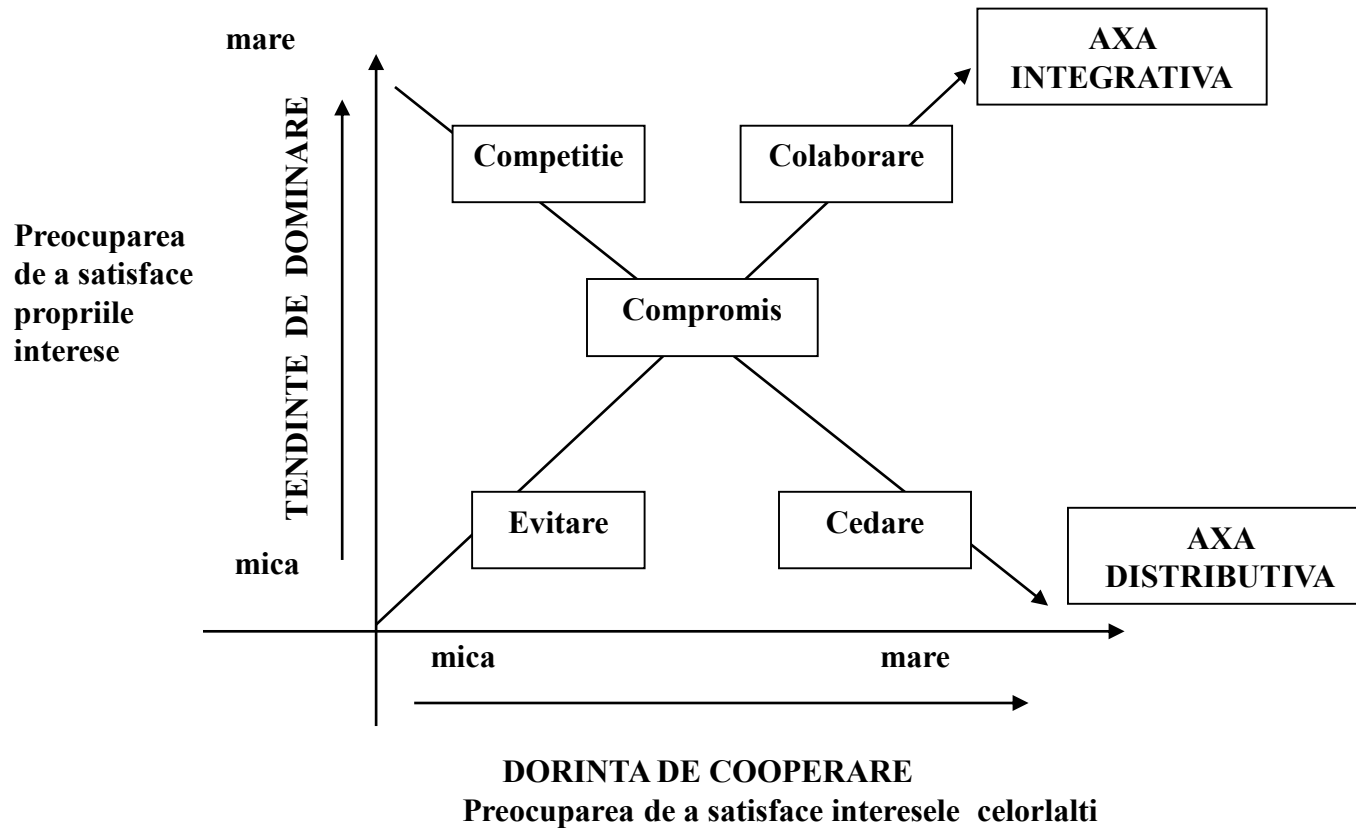
O manifestare a unor forme de neintelegeri (optiuni contradictorii);

CONFLICTELE POT FI :

- ❖ ***intrapersonale*** - in interiorul subiectului (a persoanei)
- ❖ ***interpersonale*** - implica cel putin doua parti care au **opinii sau interese contradictorii între :**
 - scopurile individuale si cele ale grupului;
 - manageri si subordonati;
 - indivizi;
 - diverse grupuri din organizatie;
 - echipa manageriala si sindicat;
 -

n **conflicte între grupuri**

Gestionarea conflictelor



Efecte negative ale conflictelor la nivelul managementului proiectului

- deteriorarea relațiilor interpersonale;
- deteriorarea climatului prin generarea de neîncredere și suspiciune;
- creșterea fluctuației de personal;
- grupurile se concentrează asupra propriilor lor interese;
- creșterea costurilor
- distrugerea "spiritului de echipă";
- încălcarea legislației;
- în extremis, poate apărea chiar anarhia.

Strategii de negociere a conflictelor

STRATEGII DE NEGOCIERE	DISTRIBUTIVA (castig-pierzi)		INTEGRATIVA (castig-castigi)
ATITUDINE	CONCILIANTA	AGRESIVA	PRINCIPIALA
MODALITATI DE MANAGEMENT AL CONFLICTELOR	COMPROMIS EVITARE CEDARE	FORTARE	COLABORARE

Raportarea progresului Monitorizarea proiectului

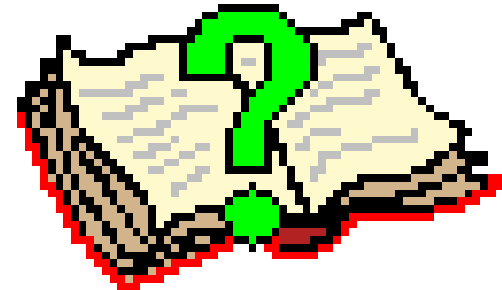


- **Rapoarte interne**

- **Rapoarte externe – lunar, intermediar, final**

Formatul raportului scris

1. Pagina de capăt.
2. Rezumat executiv.
3. Cuprinsul.
4. Informații generale.
5. Proceduri utilizate.
6. Rezultatele cercetărilor întreprinse.
7. Interpretarea rezultatelor.
8. Concluzii.
9. Recomandări.



Sectiunea 10

Managementul Riscului

Obiectiv: Insusirea metodelor si tehnicilor de organizare, coordonare si control in vederea eliminarii riscurilor sau/si diminuarii efectelor acestora.

RISCUL

reprezintă nesiguranța asociată oricărui rezultat.

„o măsură a probabilității și a severității efectelor adverse”

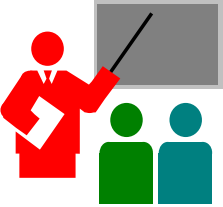
Componentele riscului :

- probabilitatea de apariție a unui eveniment (incertitudinea)
- la efectul producerii evenimentului (importanta / severitatea).

RISCUL poate fi:

- Riscul pozitiv=oportunitati (efecte pozitive)
- Riscul negativ=pericole (efecte negative)

In mod obisnuit se asociaza notiunea de risc numai posibilitatii de a suferi o pierdere.

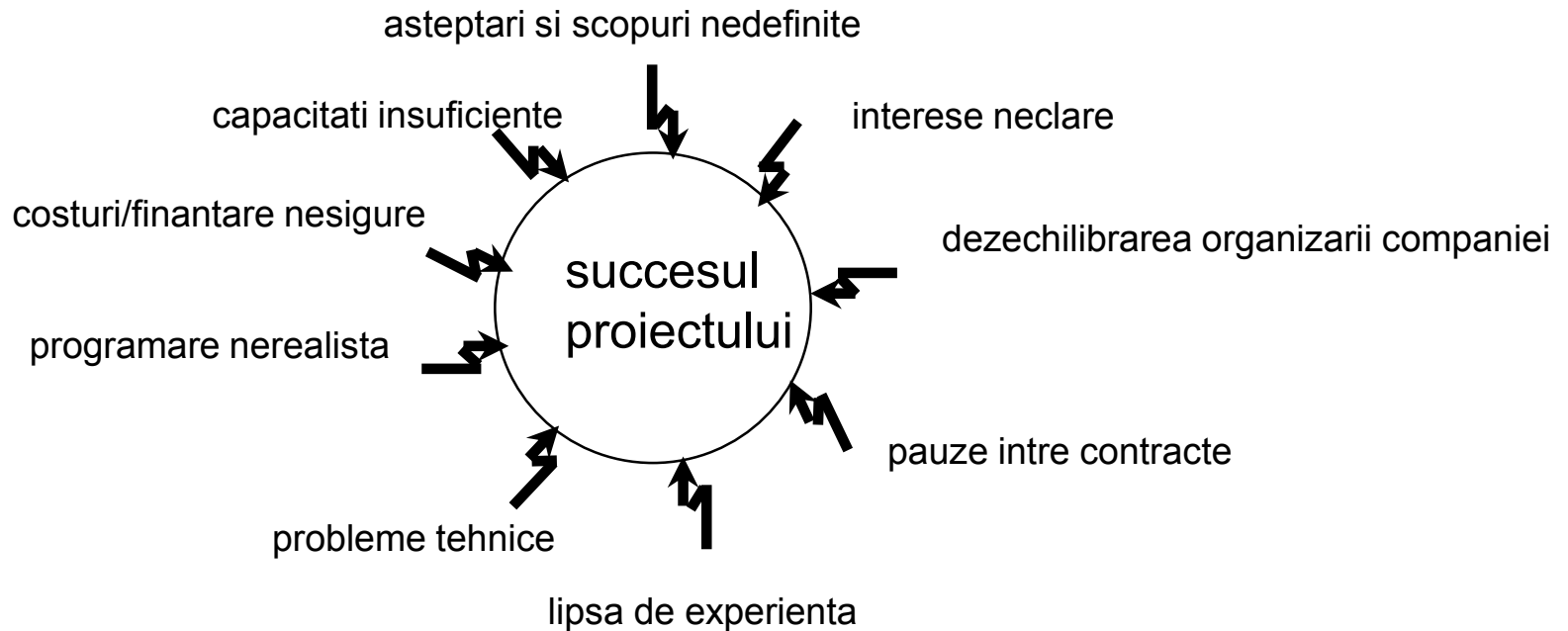


Analiza proiectului

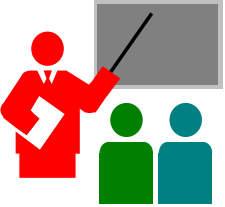
Analiza riscurilor

Urmatoarele aspecte pot influenta succesul unui proiect

Analiza riscului reprezinta punctul de inceput al Conceptului de Siguranta.

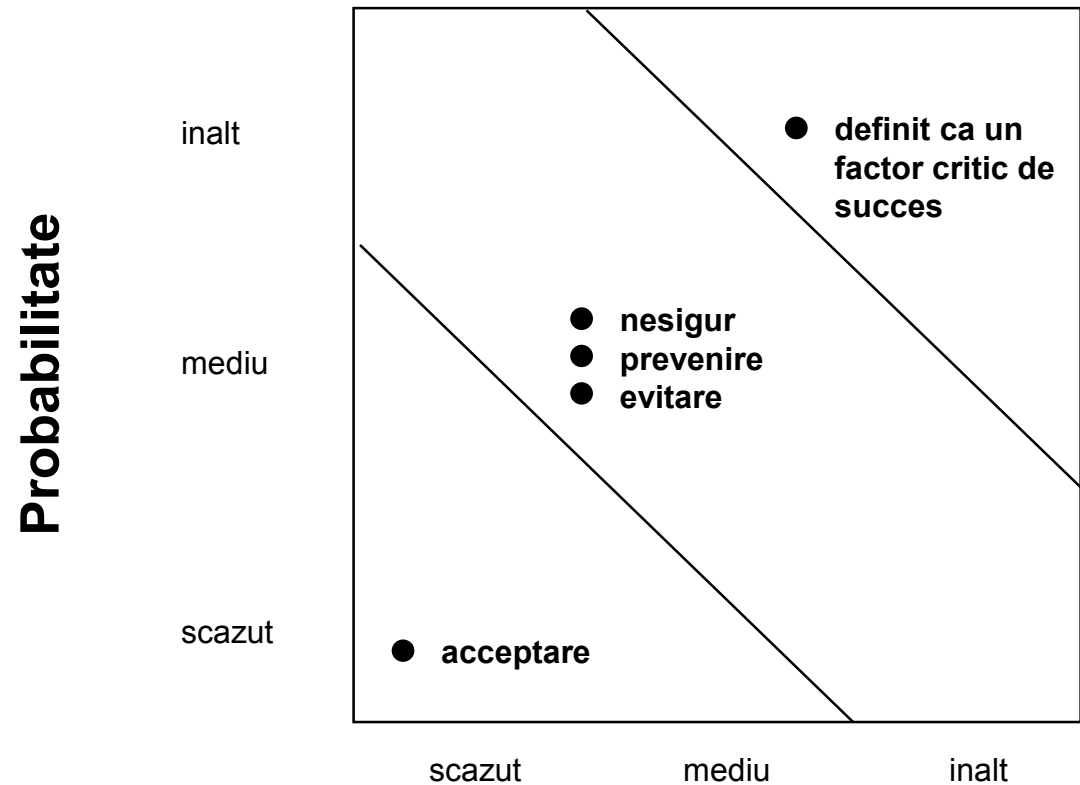


**Obiective: masuri privind prevenirea sau reducerea pierderilor.
Managementul de proiect implica intotdeauna managementul riscurilor**



Analiza proiectului

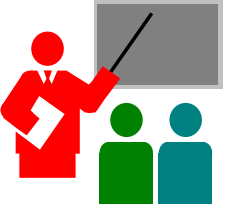
Analiza riscurilor



Efectul asupra proiectului

**Un pesimist vede dificultatea din fiecare oportunitate,
Un optimist vede oportunitatea din fiecare dificultate.**

Sir Winston Churchill



Analiza Proiectului

Analiza riscurilor

riscuri 1	efecte (in %) 2	probabilitate (1=scazut ...10=inalt) 3	prioritate 4=2X3	masuri 5
	$\Sigma = 100\%$		$\Sigma =$	

indicator de risc

TIPUL DE RISC – după componentele sale

		PROBABILITATEA APARITIEI EVENIMENTULUI		
		MICA	MEDIA	MARE
IMPACTUL / EFECTELE EVENIMENTULUI	SLAB	RISC SCAZUT	RISC SCAZUT	RISC MEDIU
	MEDIU	RISC SCAZUT	RISC MEDIU	RISC RIDICAT
	PUTERNIC	RISC MEDIU	RISC RIDICAT	RISC RIDICAT

MODUL DE TRATARE A RISCURILOR

	IGNORATI
	ATENTIE
	RASPUNS

Sursele RISCULUI

- ❖ durata proiectului;
- ❖ tehnologia;personalul;
- ❖ sursele de finantare;
- ❖ factorii politici
- ❖ condițiile de mediu

CLASIFICAREA RISCURILOR

după localizare

- ❖ **Riscuri interne** – riscurile pe care echipa managerială le poate controla

Trebuie găsite soluții de administrare.

- ❖ **Riscuri externe** – riscurile care nu sunt sub controlul echipei manageriale

Trebuie găsite soluții de adaptare

TIPURI DE RISC

- **riscuri tehnice și de producție** –
- **riscul de marketing** –incertitudinea prețurilor pieții.
- **riscul financiar** –credite, dobânzi, fluctuația ratei de schimb.
- **riscuri privind resursa umană**
- **riscuri politice și de legislație**
- **riscuri de mediu** – reglementări, restricții, calamități.

Domenii de risc potențial

- *desfășurare în timp a proiectului;*
- *resursele proiectului;*
- *rezultatele proiectului;*
- *sănătate și siguranță;*
- *mediul înconjurător;*
- *mediul social și politic;*
- *tehnologie;*
- *proprietate;*
- *afaceri/comerț, finanțe;*
- *legislație;*
- *securitate;*

MANAGEMENTUL RISCULUI

- ❑ proces sistematic,
- ❑ proces continuu,
- ❑ care are:
 - ✓ obiective
 - ✓ tehnici
 - ✓ instrumente proprii de lucru,
- ❑ care urmărește:
 - evitarea și/sau
 - eliminarea – diminuarea efectelor evenimentelor

Principii

- Managementul riscului este parte integrantă a managementului implementării proiectului.
- Orice risc, indiferent de natura lui, trebuie „contabilizat”.
- Procesul de control al riscului trebuie individualizat.
- Comunicarea deschisă este o necesitate.
- Riscurile implementării trebuie să fie transparente pentru managerii organizației și finanțatori.
- Echipa de management al proiectului și partenerii săi abordează în comun cu problematica riscurilor
- Procesul de control al riscurilor este un proces continuu
- Nu se accepta riscuri nenesesare ; se accepta riscuri când câștigurile sunt superioare costurilor ;

Atribuțiile

echipei de management al implementării proiectului

- **să întocmească** PLANUL DE MANAGEMENT AL RISCULUI înainte de demararea proiectului,
- **să monitorizeze** aplicarea corectă a planului pe toată durata de implementare
- **să acționeze** în cazul apariției unor noi riscuri
- **să actualizeze** acest plan continuu pe durata de realizare a proiectului ("lecțiile" învățate)

Etape in managementul riscului de proiect

- ❖ **Planificarea activității de management al riscului**
- ❖ **Monitorizarea și controlul riscului**
- ❖ **Evidența și evaluarea activităților de management al riscului – (“lecțiile învățate”)**

1. Planificarea activitatii de management al riscului

Informatii de intrare

- informatii privind scopul si conditiile de implementare a proiectului,
- informatii din desfasurarea proiectelor precedente,
- informatii privind factorii de mediu si organizationali in care se va realiza proiectul.

1. Planificarea activitatii de management al riscului

Metodele si tehnicile

- A. Identificarea riscului
- B. Analiza calitativa a riscului
- C. Analiza cantitativa a riscului
- D. Planul de raspuns la risc

PLANULULUI ACTIVITATILOR DE MANAGEMENT A RISCULUI. (*matricea probabilitati x impact*)

1. Planificarea activitatii de management al riscului

Rezultat (iesire)

Planul managementului riscurilor

- ✓ **Metodologia** - (căi, tehnici, surse, roluri, responsabilități);
- ✓ **Bugetul** – (stimarea costurilor și resurselor);
- ✓ **Calendarul** – (corelat cu planificarea generala a activitatilor din proiect);
- ✓ **Categorii de risc** -- Matricea probabilitate x impact;
- ✓ **Rapoarte**

A. IDENTIFICAREA RISCULUI

- Este un proces iterativ de stabilire a riscurilor
- care pot afecta proiectul (rezultatele și obiectivele)
- pentru evidențierea caracteristicilor acestora.

A. IDENTIFICAREA RISULUI

Metodele si tehnicile

Documentare – Studierea documentatiei proiectului, planuri, ipoteze, dosarele proiectelor anterioare etc.

Tehnici:

- brainstorming
- Interviuri
- Identificarea cauzelor
- Analiza SWOT
- Diagrame (diagrama cauza – efect; flow – chart al procesului; -alte grafice)

A. IDENTIFICAREA RISCULUI

Rezultate - ieșiri

liste de control - surse potențiale de risc;

analiza documentelor - identificarea problemelor care au apărut în situații similare;

analiza firmelor partener (furnizori și/sau clienți) privind potențialul lor financiar, de execuție și de corectitudine:

utilizarea experienței personalului.

identificarea riscurilor care pot apărea din exteriorul organizației (prin legislație, schimbări în economie, tehnologie, decizii politice)

B. ANALIZA CALITATIVA A RISCULUI

- cuprinde metode pentru **ierarhizarea riscurilor** identificate in etapa anterioara.
- clasificarea riscurilor în funcție de probabilitatea de apariție și de impactul pe care îl au asupra obiectivelor proiectului (**scala ordinală**).
- rezultatele depind de calitatea datelor, informațiilor de intrare.
- conduce la elaborarea planulului răspunsurilor la risc, împreună cu rezultatele analizei cantitative

B. ANALIZA CALITATIVA A RISCOLUI

Informatii de intrare

- ❑ Proiectul
- ❑ Planul managementului
- ❑ Registrul riscului – (riscurile, cauzele principale, simptomele).
- ❑ Date privind riscurile din proiecte anterioare
- ❑ Informații privind modificările riscurilor din derularea proiectului

B. ANALIZA CALITATIVA A RISCULUI

IMPACT	1	2	4	8	16
TIMP	Impact nesemnificativ asupra programarii	Intirzieri in cadrul unui trimestru	Intirzieri de un trimestru	Intirzieri pe o perioada mai mare de un trimestru	Intirzieri mai mari decit anul fiscal
COST	Crestere nesemnificativa a costului	Cresterea costului cu <5%	Cresterea costului intre 5-10%	Cresterea costului intre 10-20%	Cresterea costului >20%
SCOP	Abaterea de la scop este neglijabila	Modificari in limitele sau caracteristicile proiectului cu cresterea costului <5%	Modificari in limitele sau caracteristicile proiectului cu cresterea costului 5-10%	Finantatorul nu este de accord cu modificarea deoarece nu se mai indeplineste scopul ce s-a propus si nici nevoile	Scopul nu raspunde la ceea ce s-a cerut si nevoilor

B. ANALIZA CALITATIVA A RISCULUI

Corespondenta intre SCOR SI RANG	
SCOR	RISC
1 – 6	Mic
7 – 14	Moderat
15 – ++	Inalt

		IMPACT				
		1	2	4	8	16
P R O B A B I L I T A T E	5	5	10	20	40	80
	4	4	8	16	32	64
	3	3	6	12	24	48
	2	2	4	8	16	32
	1	1	2	4	8	16

B. Analiza calitativa a riscului

rezultate – ieșiri

Registrul riscurilor

Registrul riscurilor actualizat cu:

- Clasificarea riscurilor,
- Lista de prioritati gruparea riscurilor pe categorii - (cauze - plan de raspuns la risc eficient).
- Lista riscurilor pentru categoriile care necesită un răspuns in timp scurt , care necesită o analiză mai detaliată.

C. Analiza cantitativa a riscului

- Analiza cantitativă reprezintă o cale de estimare numerică a probabilităților evenimentelor care afectează proiectul și a impactului acestora
- Analiza cantitativă implică utilizarea tehnicilor statistice
- Analiza cantitativă urmează de obicei analizei calitative.

Analiza cantitativa nu se realizează întotdeauna

C. ANALIZA CANTITATIVA A RISULUI

Metode si tehnici

- 1) **Metode de culegere a datelor si de reprezentare a acestora .**
- 2) **Tehnici de analiza cantitativa si modelare**
 - Analiza de sensibilitate
 - Valoarea monetara asteptata (EVM)
 - Arbori de decizie -
- 3) **Modelare și simulare** – se utilizează în special în analiza riscurilor de cost

C. ANALIZA CANTITATIVA A RISCULUI

Rezultate - iesiri Registrul riscurilor

Care cuprinde:

- *Probabilitatile de respectare a costului si duratei proiectului*
- *Ordonarea riscurilor in functie de importantă ;*
- *Tendințe în rezultatele analizei cantitative, (analiza repetitiva)*

D. Planul de răspuns la risc

Fiecare risc are stabilit un răspuns și o persoană responsabilă

Strategii alternative pentru răspunsul la risc

- Acceptarea.
- Monitorizarea riscului.
- Evitarea riscului.
- Transferarea riscului.
- Diminuarea riscului prin :
 - Programare,
 - Instruire,
 - Reproiectarea.
- Repartizarea riscurilor

2. CONTROLUL SI MONITORIZAREA RISCULUI

Reprezinta o activitate continuă pentru identificarea riscurilor, a riscurilor reziduale si a noilor riscuri urmărindu-se realizarea planurilor de raspuns la risc, realizându-se evaluarea eficienței acestora.

Sectiunea 11

Managementul Timpului

Obiectiv: Să asigure respectarea termenelor prevăzute în proiect

“Problemele” Managerului de Proiect



Cum se poate transforma un manager de proiect ... într-unul bine organizat ?

- Planificarea
- Lista sarcinilor
- Programarea



PLANIFICAREA

Care sunt obiectivele?

- 1. Proiectul să-și atingă obiectivele propuse, indiferent de poziția managerului;**
- 2. Managerul este responsabil de rezolvarea tuturor problemelor privind personalul, încadrarea în termene sau problemele administrative.**

LISTA SARCINILOR

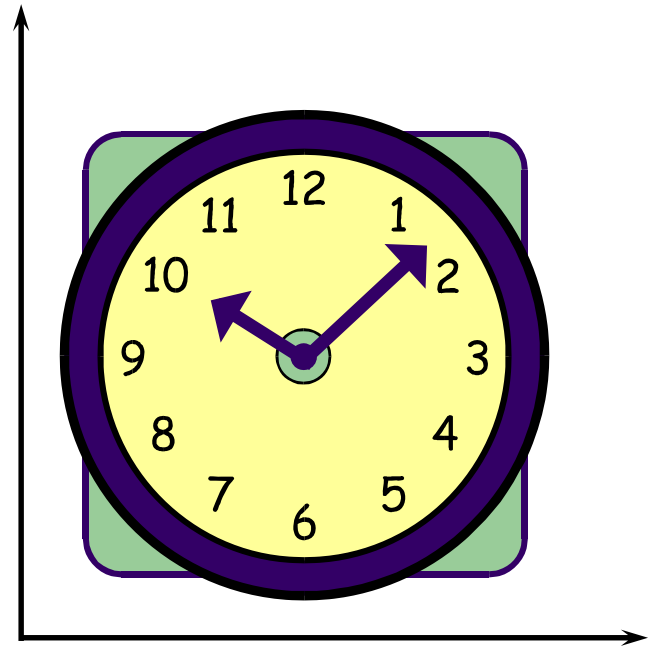
... toate activitățile care trebuie executate, nu numai cele zilnice, ci și cele care se întind pe o perioadă mai îndelungată și au o prioritate mai ridicată.

1. Scrieți ideile, așa cum vă trec prin minte.
2. Facem ordine: împărțim problemele în importante și secundare.

MATRICEA MANAGEMENTULUI TIMPULUI

Pentru a clasifica o problemă trebuie să știm:

1. Cât timp dorim să alocăm problemei. **IMPORTANTĂ?**
2. Cât de repede trebuie rezolvată, **URGENTĂ?**



MATRICEA MANAGEMENTULUI TIMPULUI



Urgență și importanță în managementul timpului

PROBLEMELE IMPORTANTE

... sunt critice pentru atingerea obiectivelor **proiectului**.

Pentru orice manager de proiect există trei domenii de maximă importanță:

- **viața profesională - proiectul**
- **viața de familie**
- **viața personală**

CUM FACEM FAȚĂ

➤ stabilim prioritățile

➤ clarificăm valorile

➤ stabilim obiectivele: pe termen scurt, mediu și lung

➤ planificăm zilnic



PROBLEME URGENTE

Urgent – cere o atenție imediată.

Urgențele sunt de obicei evidente, ele presează, insistă.

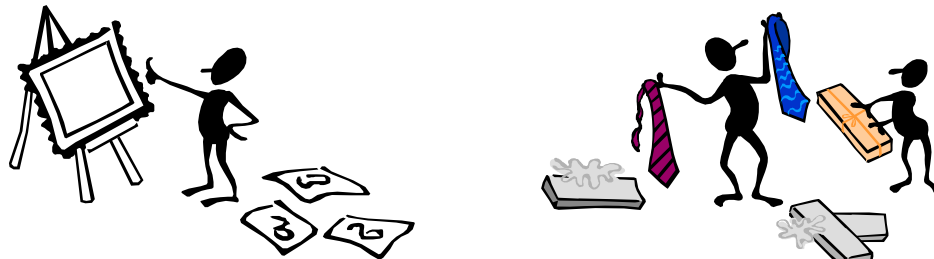
Deseori sunt plăcute, ușor de rezolvat, poate chiar distractive.

Foarte des ele sunt totuși neimportante!!!



PROBLEMELE SECUNDARE

... probleme mărunte, zilnice și pretind atenție și timp.



Matricea managementului timpului

	URGENT	PLAN SECUNDAR
IMPORTANT	ACTIVITĂȚI I Crize Probleme presante Lucrări cu termen fix	ACTIVITĂȚI II Conceperea perspectivei Strategia Planificare, recreere Noi oportunități Prevenire Relații
NEIMPORTANT	ACTIVITĂȚI III Întreruperi Convorbiri telefonice Corespondență, rapoarte Ședințe Solicitări de rutină	ACTIVITĂȚI IV Diverse Corespondență “pentru coș” Muncă sâcâitoare Activități plăcute

MARII CONSUMATORI AI TIMPULUI

- Ședințele
- Rapoartele

EFICIENTIZAREA ȘEDINTELOR

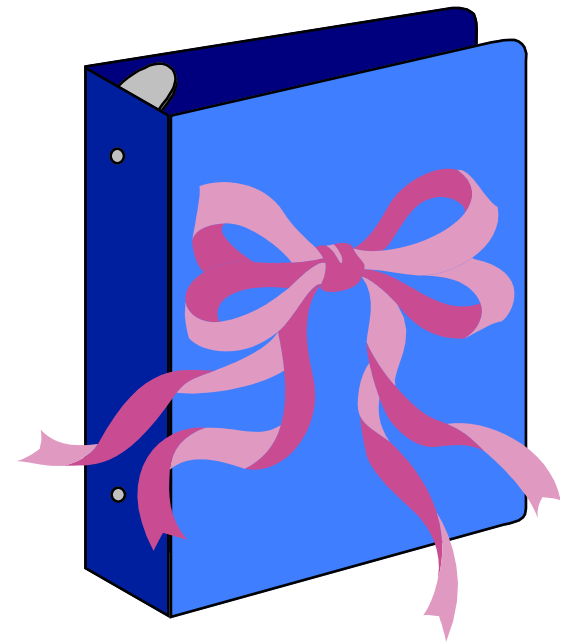


- Decizia de a convoca o ședință
- Durata
- Lista participanților – cine?

EFICIENIZAREA RAPOARTELOR

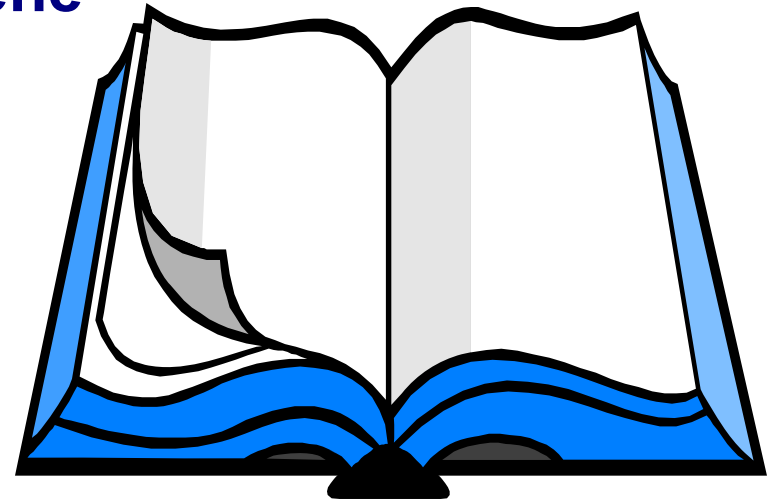
Utilizăm rapoartele scrise, deoarece:

- **Transmitem raportul la mai mulți o dată**
- **Se păstrează o înregistrare a raportului**
- **Pot fi transmise rapoarte complexe**
- **Forma cea mai adecvată**
- **Economie de timp**



FOLOSIREA AGENDEI

- **Redactarea rapoartelor - termene**
- **Vizitarea locațiilor proiectului**
- Atragerea grupului țintă
- **Controlul detaliilor importante**
- Relațiile cu angajații
- **Întâlniri cu colaboratorii, furnizorii**
- **Etc.**



PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR

1. Identificarea tuturor activităților principale
2. Identificarea subactivităților
3. Succesiunea activităților
4. Durata de timp
5. Ce resurse sunt necesare pe fiecare activitate?
6. Desemnare responsabili
7. Identificarea Jaloanelor
8. Se creează un flowchart (Graficul Gantt)

Elementele unui plan WBS-Work Breakdown Structure

(Structura de descompunere a activităților sau structura de alocare a activităților)

➤ **Obiectiv general**

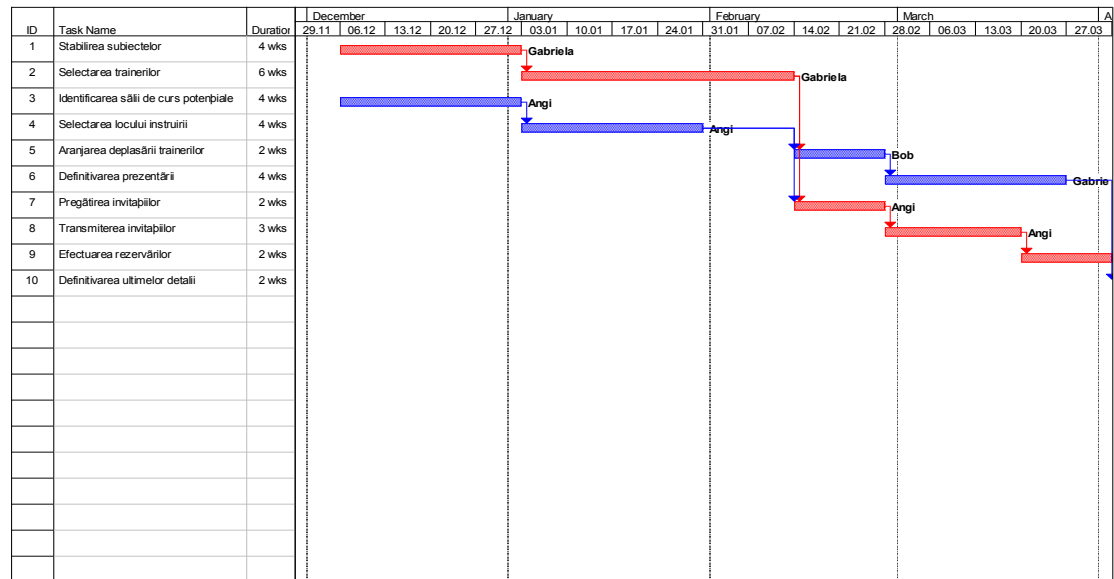
➤ **Obiectiv specific**

➤ **Activități**

➤ **Orar (durată)**

➤ **Indicatori de performanță**

➤ **Protecție**



GRAFICUL GANTT

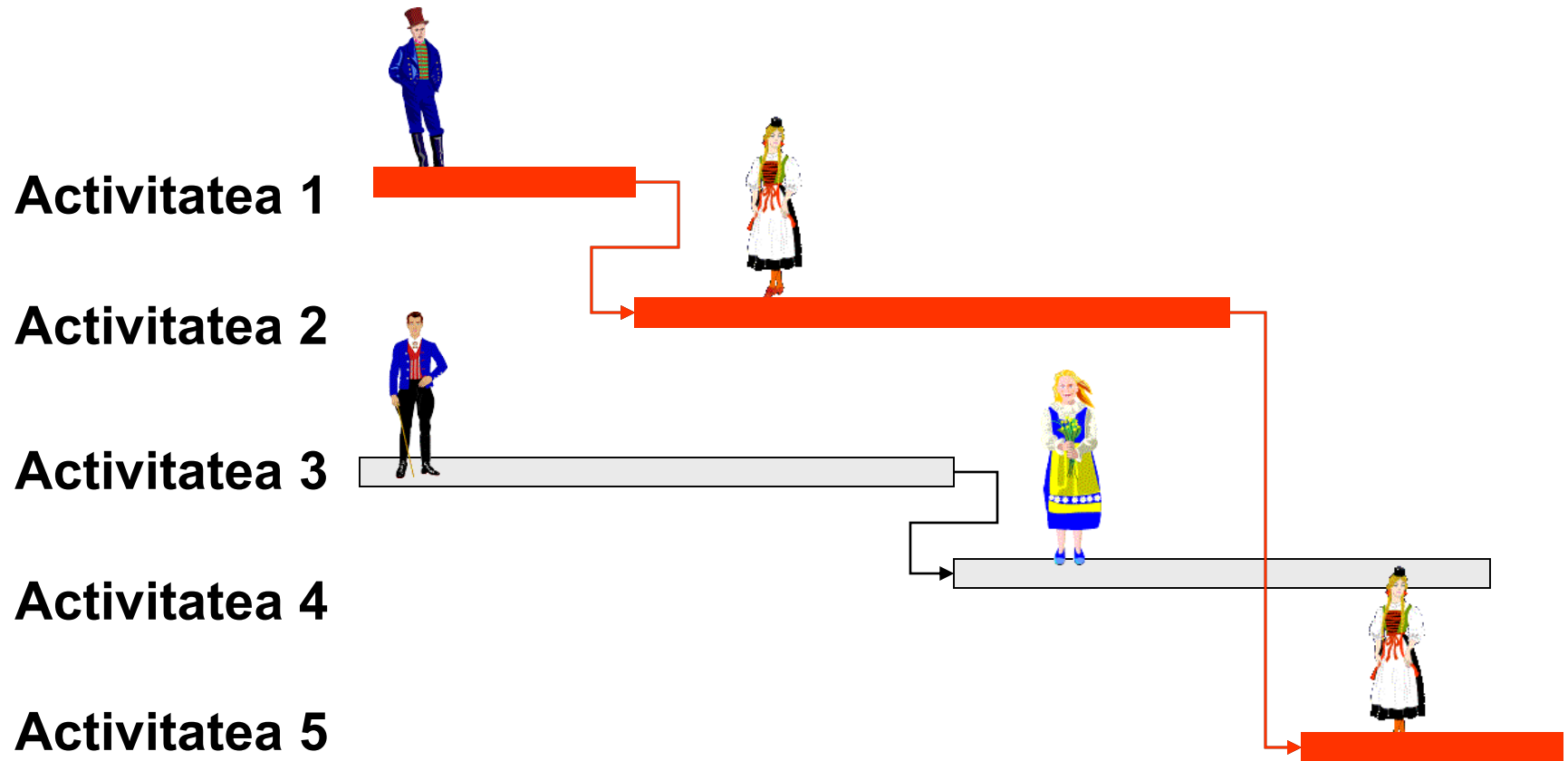
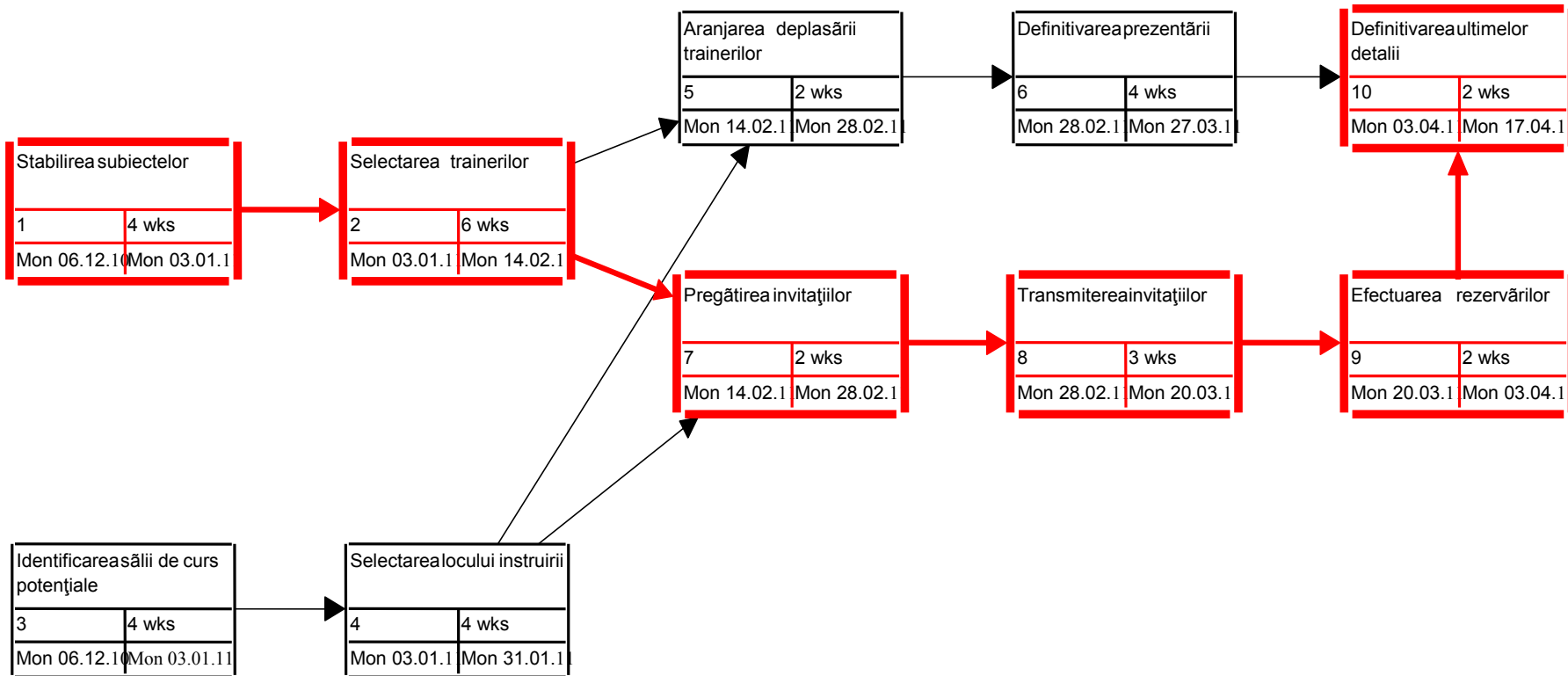


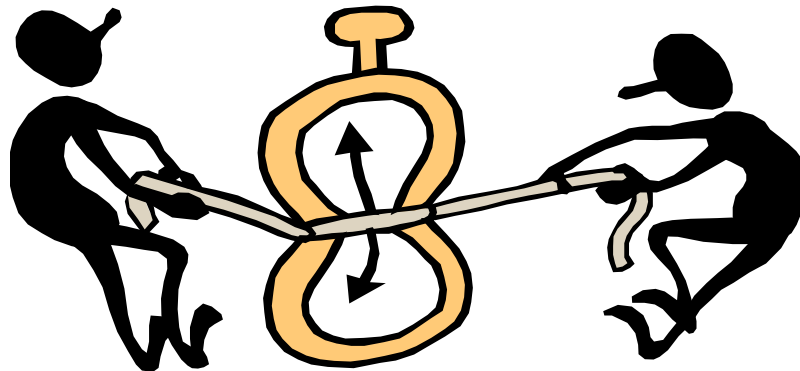
DIAGRAMA PERT



EVITAREA DECALAJELOR

CUM ESTIMĂM TIMPUL?

$$T_e = \frac{\text{Optimist} + 4 \times \text{Cel mai probabil} + \text{Pesimist}}{6}$$



Stotler Associates

MONITORIZAREA PROIECTULUI

- a) De ce? – linia de bază
- b) Ce?
- c) Raportarea progresului



CE MONITORIZĂM?

- Timpul

- Costul

- Calitatea



Sectiunea 12

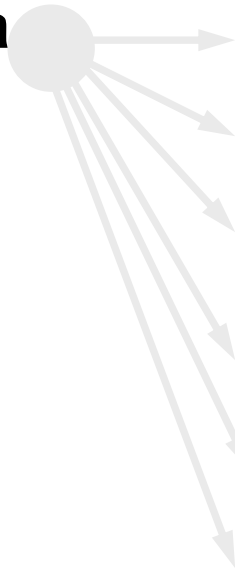
Managementul Calitatii

Obiectiv: Insusirea metodelor si tehnicilor de organizare, coordonare si control a calitatii proiectului

CALITATEA PROIECTULUI (1)

Planul calității

Procedura



Ce trebuie făcut?

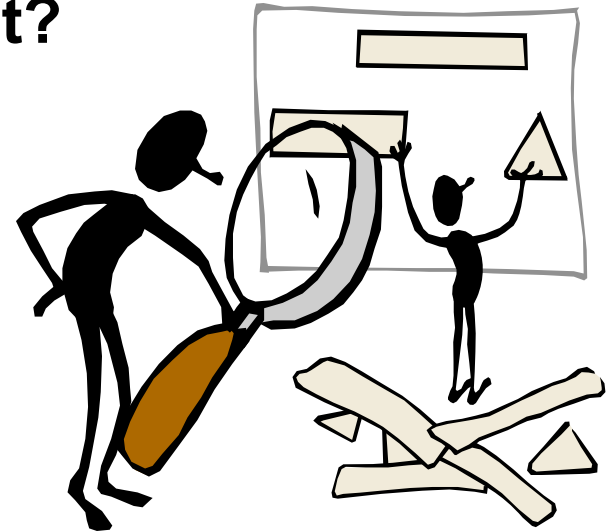
Cine face?

Unde face?

Când face?

Cum face?

Cum și cine verifică dacă s-a făcut așa cum s-a declarat / stabilit?



CALITATEA PROIECTULUI (2)

Sistemele calității conțin trei elemente de monitorizat

- 1. Organizare**
- 2. Resurse**
- 3. Proceduri**



"Calitatea produsului nu este totul, dar totul este nimic fără calitate." (Peters și Waterman - "In search of Excellence").

Sistemul de management al calității (SMC) poate fi definit ca un ansamblu de acțiuni și măsuri planificate referitoare la calitate, care garantează că produsul/serviciul realizat îndeplinește condițiile de calitate prescrise de o documentație elaborată în conformitate cu standardele europene sau internaționale.



Managementul calității reprezintă un ansamblu de activități având ca scop realizarea unor obiective, prin utilizarea optimă a resurselor.

Acest ansamblu cuprinde activități de **planificare, coordonare, organizare, control și asigurare a calității.**

Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management al calității (SMC) necesită parcurgerea mai multor **etape** care includ următoarele :



Pentru documentarea, implementarea și menținerea unui SMC, organizația trebuie să managerieze toate procesele care compun SMC, într-o succesiune după cum urmează:

- să identifice toate procesele SMC și să le aplice în întreaga organizație;
- să determine succesiunea și interacțiunea dintre aceste procese;
- să determine criteriile și metodele necesare pentru asigurarea eficacității desfășurării și controlului acestor procese;
- să se asigure de disponibilitatea resurselor și informațiilor necesare pentru a susține desfășurarea și monitorizarea acestor procese;
- să monitorizeze, să măsoare și să analizeze aceste procese;
- să implementeze acțiunile necesare pentru a realiza rezultatele planificate, conform cerințelor clienților și să îmbunătățească continuu aceste procese.

PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

- **Orientarea către clienți;**
- **Leadership;**
- **Implicarea personalului;**
- **Abordarea ca proces;**
- **Abordarea managementului ca sistem;**
- **Îmbunătățirea continuă;**
- **Managementul pe bază de fapte;**
- **Relații cu furnizorii reciproc avantajoase;**



Documentele principale necesare implementării sistemului calității într-o organizație sunt:

1. manualul calității;
2. planurile calității;
3. procedurile sistemului calității;
4. instrucțiunile de lucru;
5. înregistrările calității.

Instrumentele calității (cele șapte instrumente statistice) pentru a rezolva problemele calității trebuie să se aplice metoda cea mai adecvată.

Pentru aceasta trebuie să se parcurgă sistematic șapte pași pentru a stabili atât cauza problemei cât și modul optim de soluționare al acesteia

1. identificarea problemei;
2. stabilirea obiectivului de îmbunătățire;
3. analizarea cauzelor;
4. formularea propunerilor de îmbunătățire;
5. aplicarea planului de îmbunătățire;
6. evaluarea rezultatelor îmbunătățirii;
7. asigurarea că problema nu se va mai repeta.

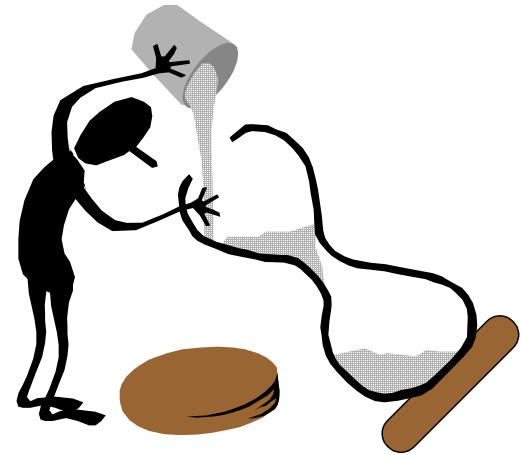
Sectiunea 13

Managementul Schimbarii

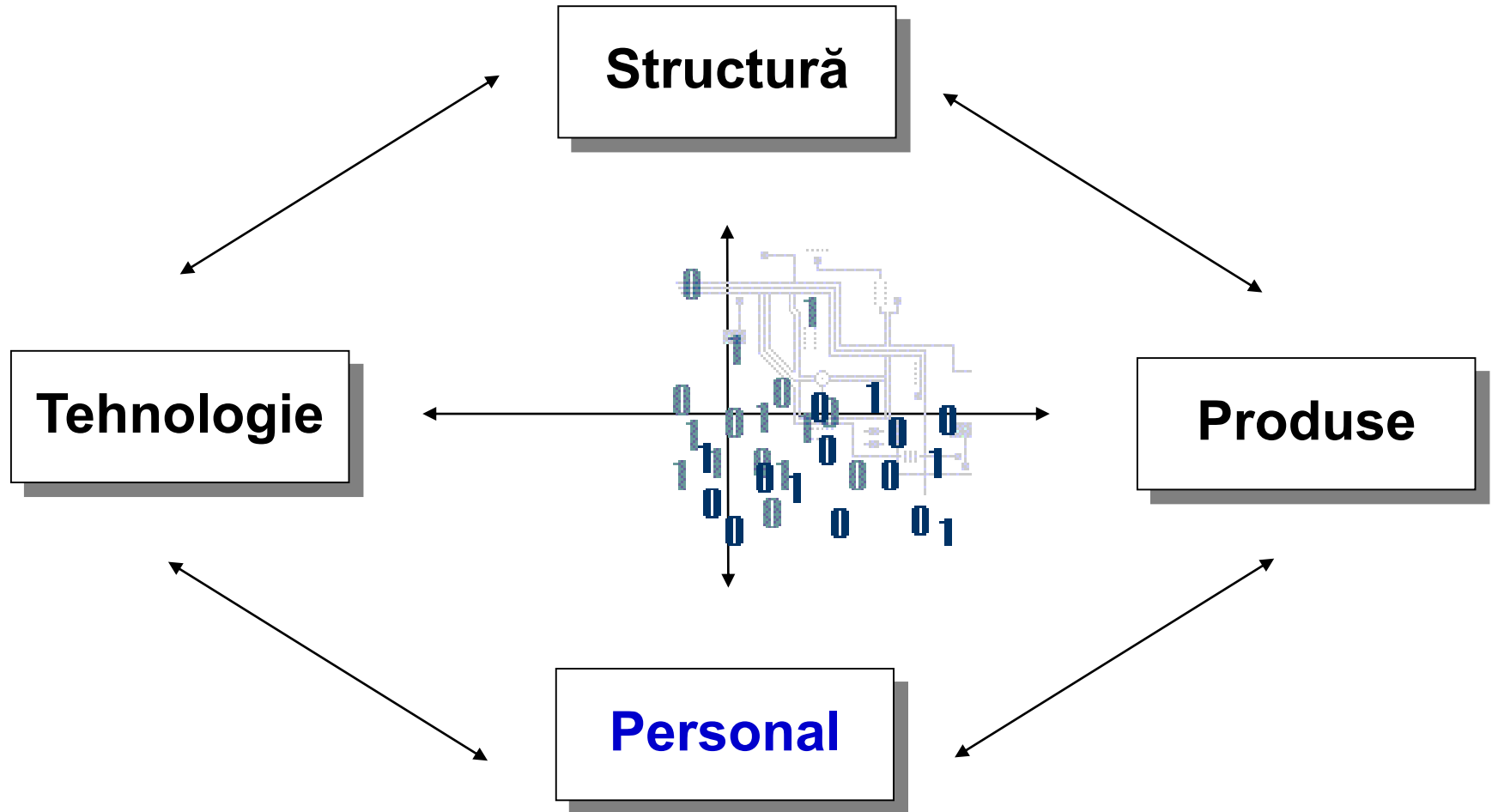
Obiectiv: Să stabilească cerințele de management integrat al proiectului, in conditiile modificarii factorilor interni sau externi

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

- **evaluarea impactului** pe care o schimbare potențială îl poate produce,
- **importanța,**
- **costul și**
- **decizia de implementare a schimbării**



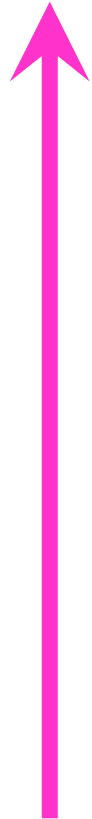
VARIABILELE SCHIMBĂRII



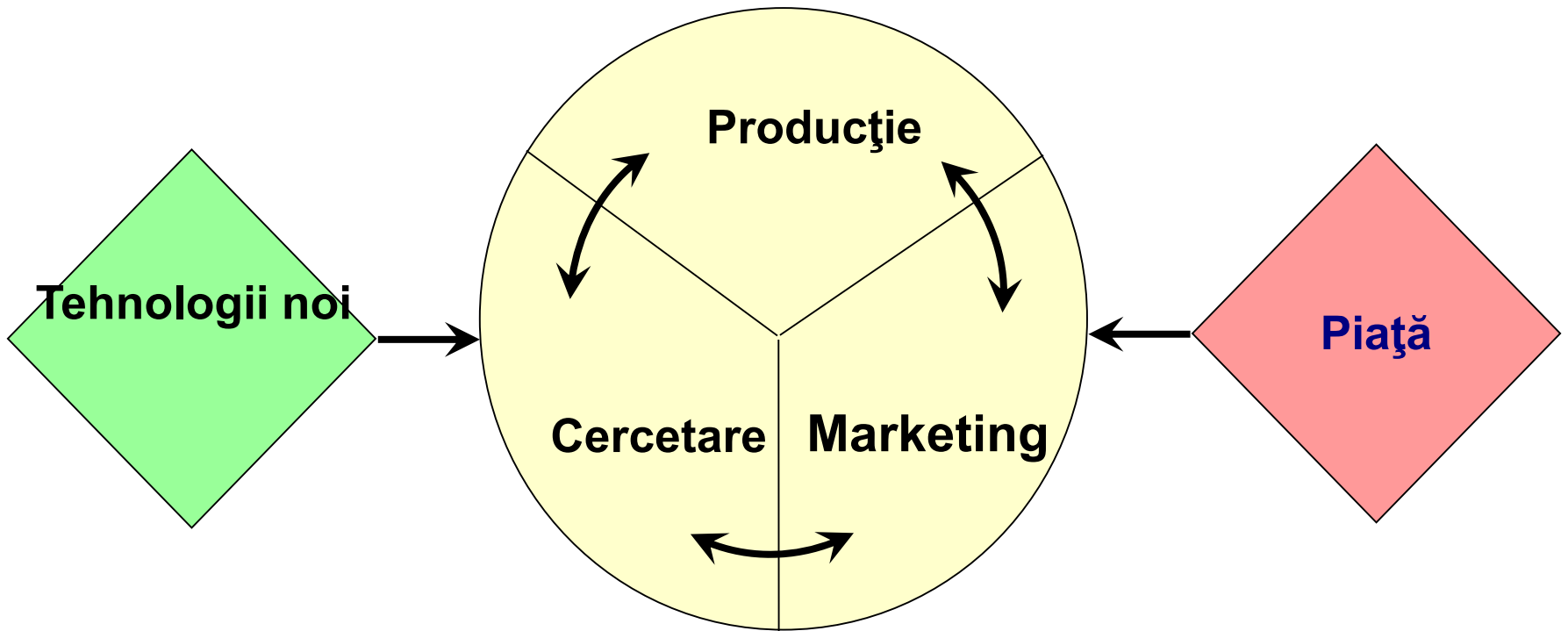
SCHIMBAREA TEHNOLOGICĂ

Scop: creșterea eficienței proiectului

- **Abordarea de jos în sus**
- **Structură flexibilă**



SCHIMBAREA PRODUSULUI



Este o schimbare posibilă în proiecte?

SCHIMBAREA STRUCTURALĂ

Schimbare a:

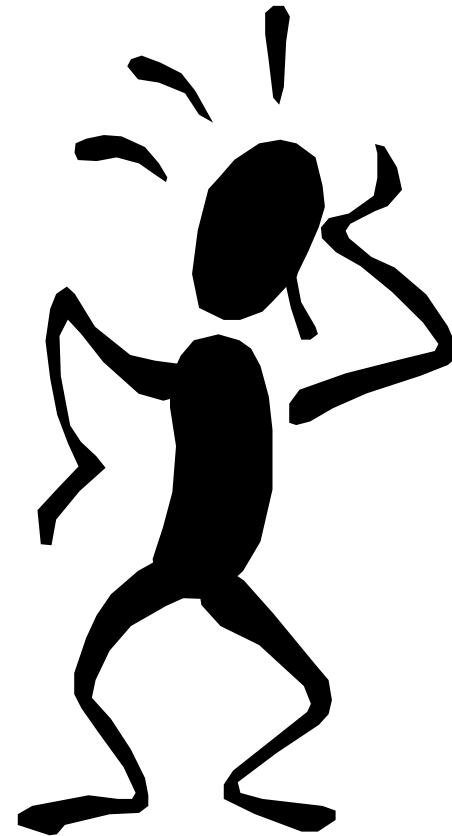
- Sistemelor de conducere
- Procedurilor administrative
- Ierarhiei obiectivelor
- Relațiilor de autoritate



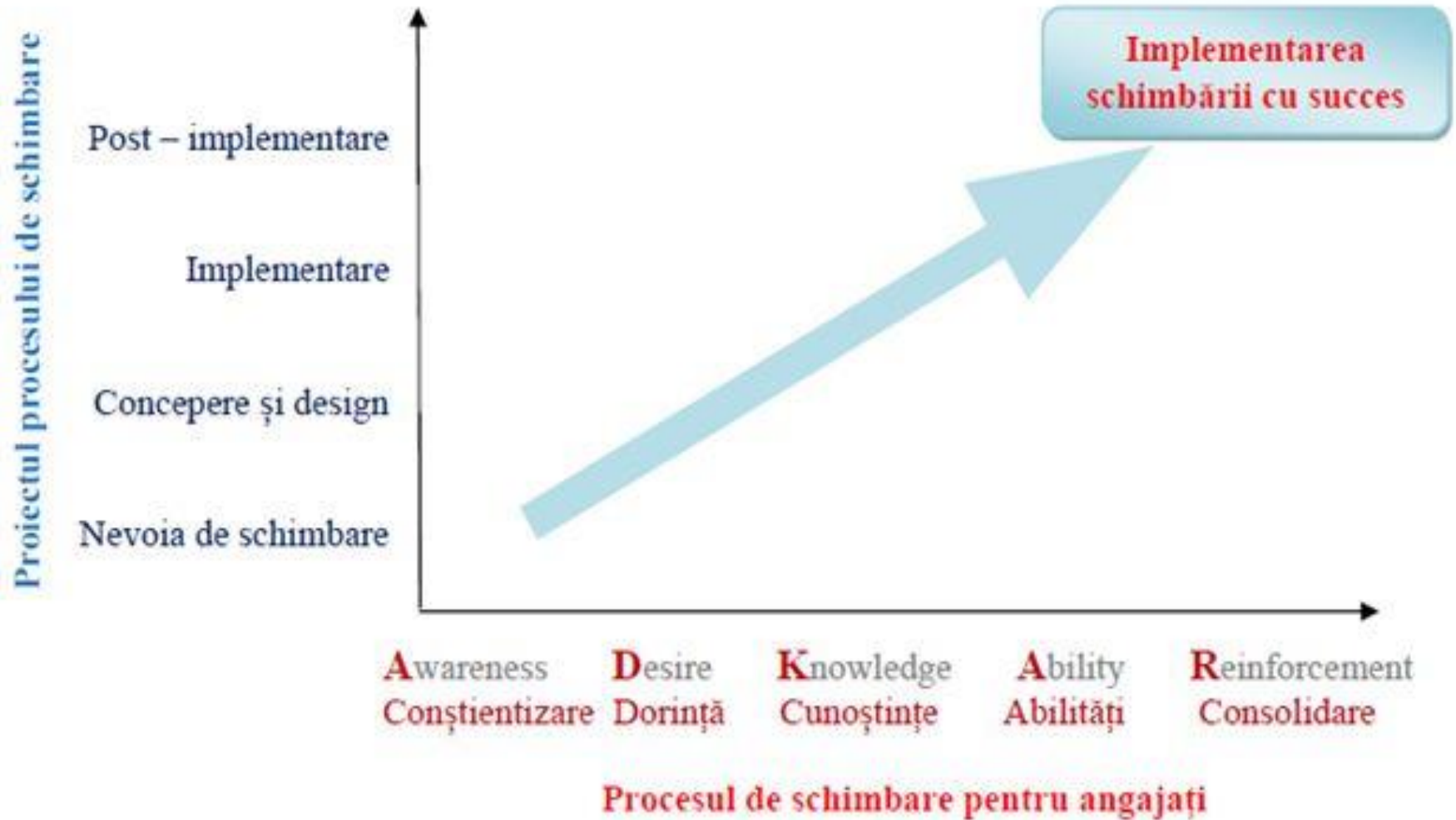
SCHIMBAREA RESURSELOR UMANE

Schimbări în:

- ❖ **Convingeri**
 - **Atitudini**
 - Deprinderi
 - **Comportament**



CONTROLUL SCHIMBĂRII



CONTROLUL SCHIMBĂRII

- evaluarea **impactului** produs de o potențială schimbare
- **prioritatea** schimbărilor
- **costul**
- **decizia** managerului de proiect privind implementarea schimbării

SCHIMBARE – PROBLEMĂ DE PROIECT

- **schimbarea specificațiilor**
- **sugestie de îmbunătățire a unuia sau a mai multor rezultate din proiect**
- **neconformitate**
- **întrebare de clarificare**

PRIORITATEA PROBLEMEI DE PROIECT

- **obligatorie** – deoarece rezultatul final nu va funcționa fără modificarea respectivă;
- **importantă** – absența schimbării ar fi un inconvenient;
- **utilă** – dar schimbarea nu este vitală;
- **cosmetică** – fără importanță;
- nu necesită schimbare.

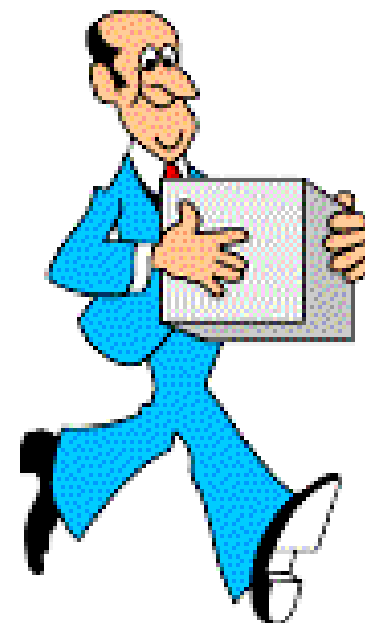
ANALIZĂ A IMPACTULUI

Pentru fiecare problemă:

- **Ce trebuie să se schimbe**
- **Ce efort presupune această schimbare**
- **Care este impactul asupra justificării economice a proiectului**
- **Care este impactul asupra riscurilor**

MANAGERUL SCHIMBĂRII

- ❖ **Acceptă** necesitatea schimbării și inevitabilitatea ei;
- ❖ **Provoacă** schimbarea ca asigurare împotriva riscurilor;
- ❖ **Controlează** procesul de schimbare din zona sa de competență.



Se confruntă cu rezistența la schimbare.

REZISTENȚA LA SCHIMBARE

➤ **Interese individuale**



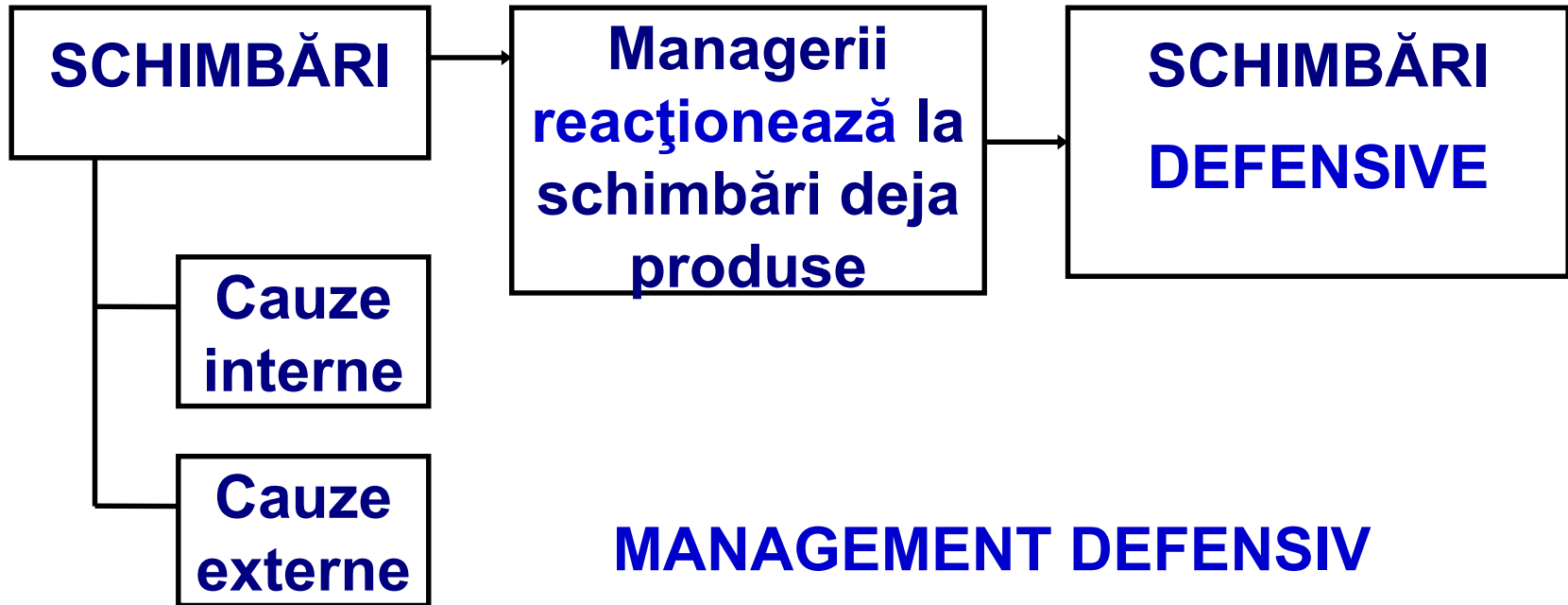
➤ **Erori de înțelegere și neîncredere**

➤ **Evaluări contradictorii ale situației**

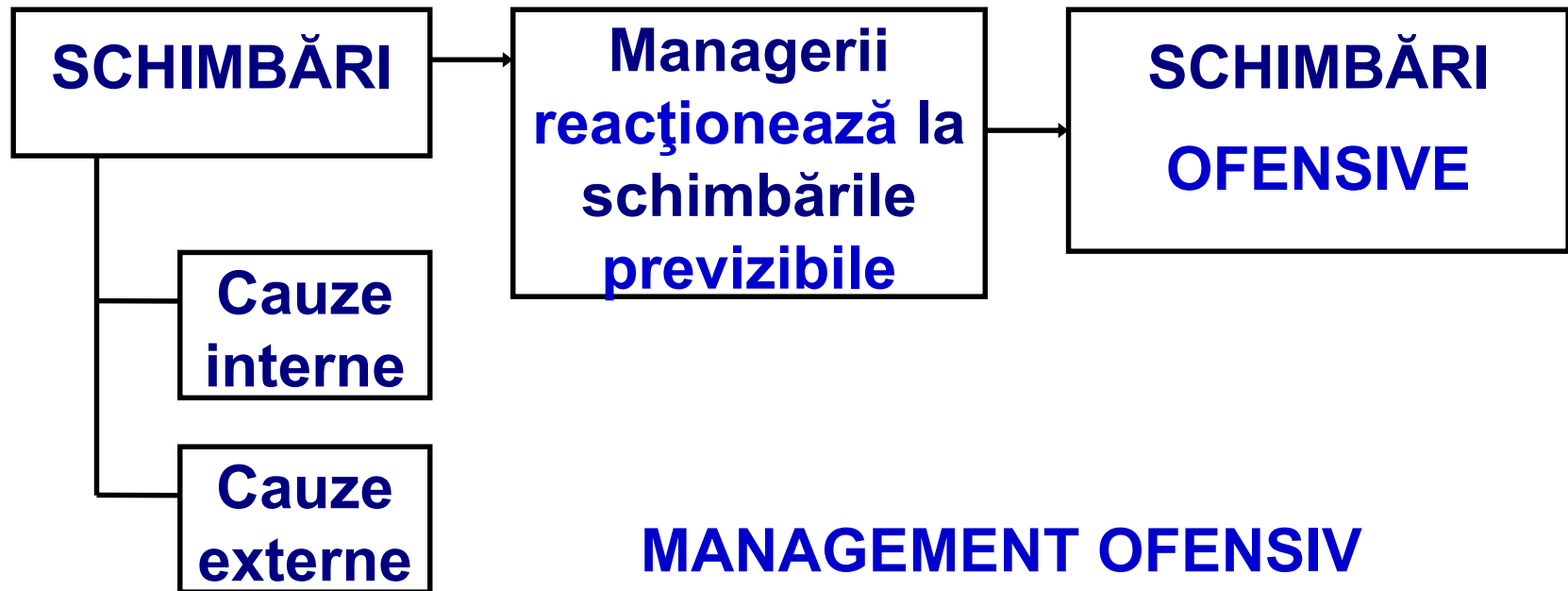


➤ **Toleranță scăzută la schimbare**

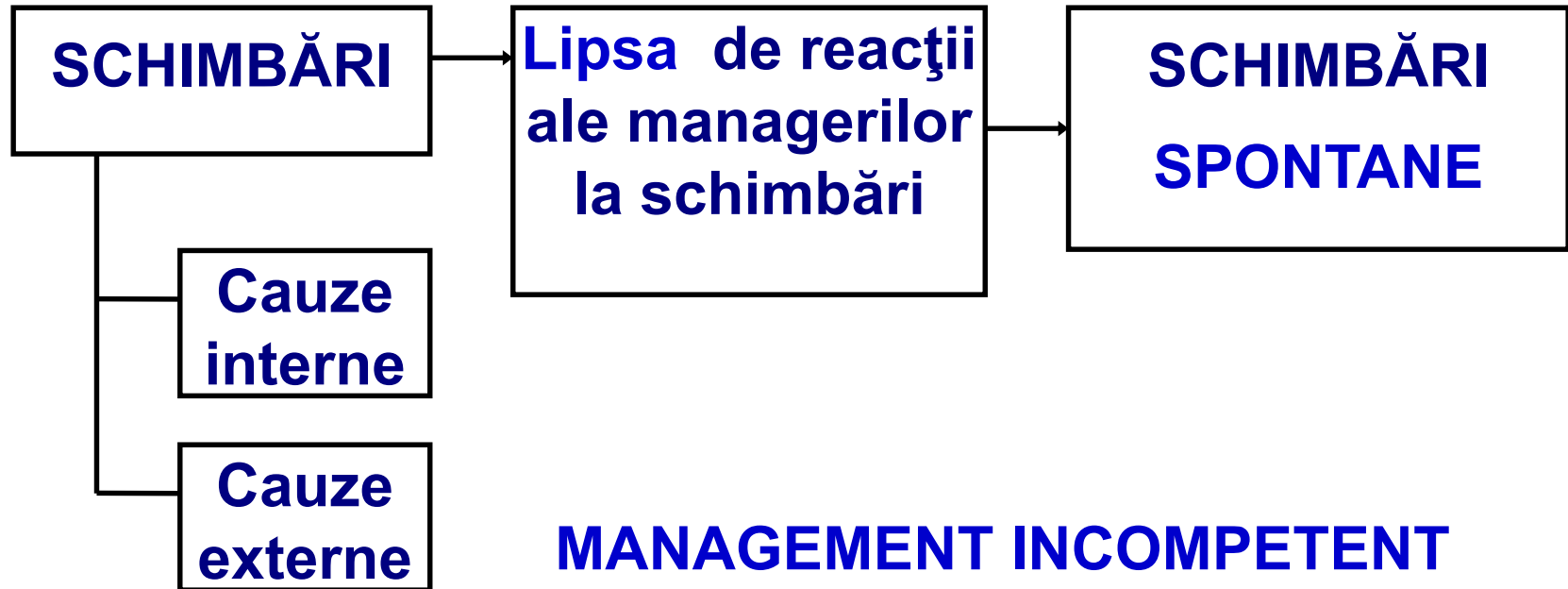
TIPURI DE MANAGEMENT ȘI SCHIMBĂRI (1)



TIPURI DE MANAGEMENT ȘI SCHIMBĂRI (2)



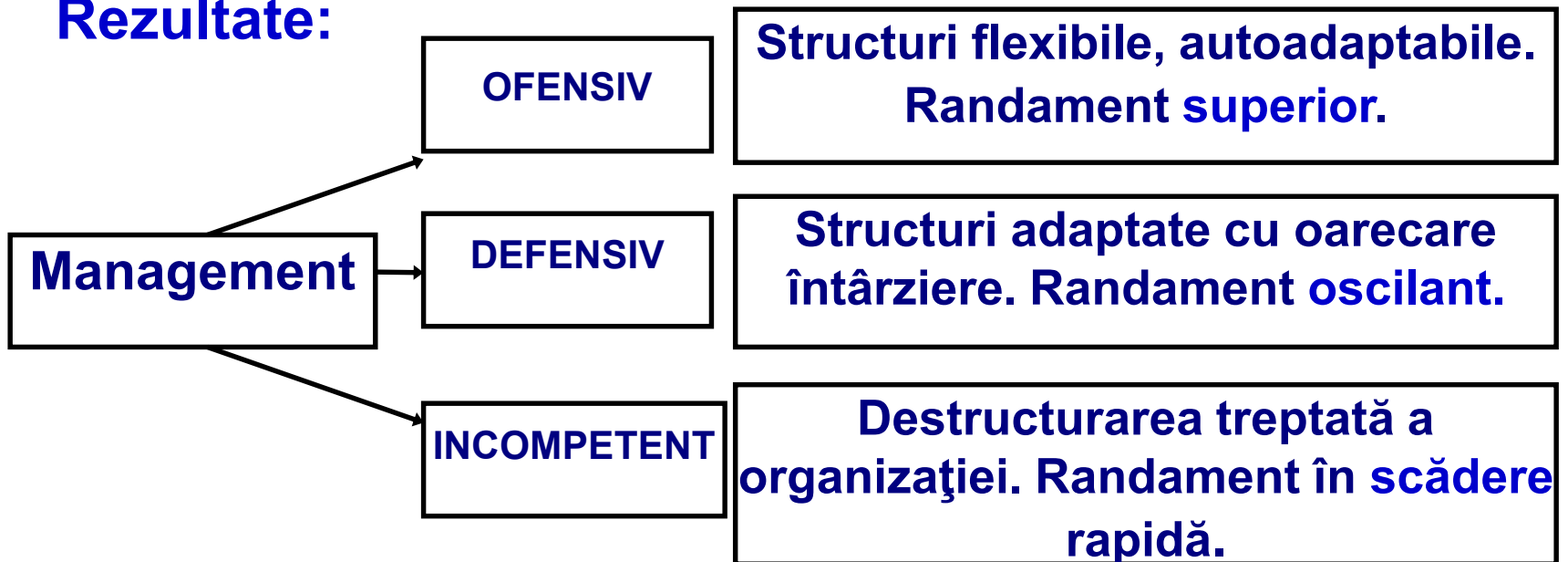
TIPURI DE MANAGEMENT ȘI SCHIMBĂRI (3)



CONCLUZII

Schimbările se vor produce, fie că managerii le inițiază, fie că au loc de la sine.

Rezultate:



Sectiunea 14

Finalizarea Proiectelor – Raportari, Evaluari

Obiectiv: Insusirea procedurilor de finalizare a implementarii unui proiect.

GATA !!!! PROIECTUL S-A INCHEIAT !!!!!

- Inchiderea formală a proiectului – inchiderea administrativă
- Sustenabilitate și mentenanță
- Gestiunea documentelor proiectului
- Auditul de proiect
- Evaluarea rezultatelor
- Raportul final
- Lecții învățate

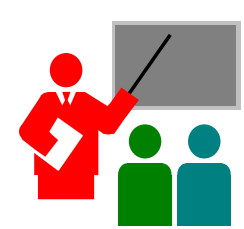




Documentatie si rapoarte

Continut

- Intalniri pe proiect, invitatii, minute ale intalnirilor
- Sistemul de raport
- Aprobari

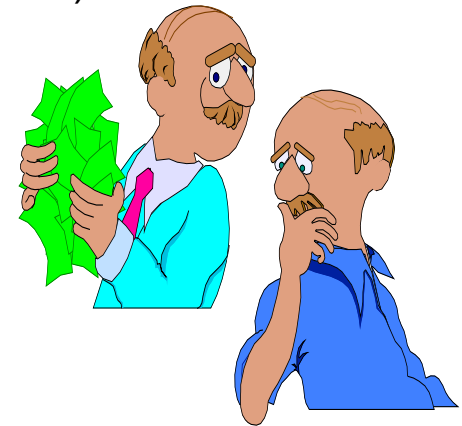


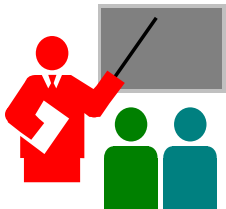
Documentatie si rapoarte

intalniri pe proiect, invitatii si minute ale intalnirilor

Reguli de pregatire a unei intalniri pe proiect

- Identificati un grup tinta si realizati agenda specifica pentru grupul tinta si agenda intalnirii pe care o trimiteti cu invitatia de participare
- Identificati si informati participantii responsabili sau membrii echipei
- Pregatiti o invitatie in alb si negru
- Alegeti o data a intalnirii potrivita (data fixa sau stabilita de comun acord)
- Nu irositi timp si bani
- Stabiliti o perioada limita a intalnirii, cu inceput si sfarsit clar definite
- Alegeti o sala corespunzatoare pentru intalnire (locatie si dotare)



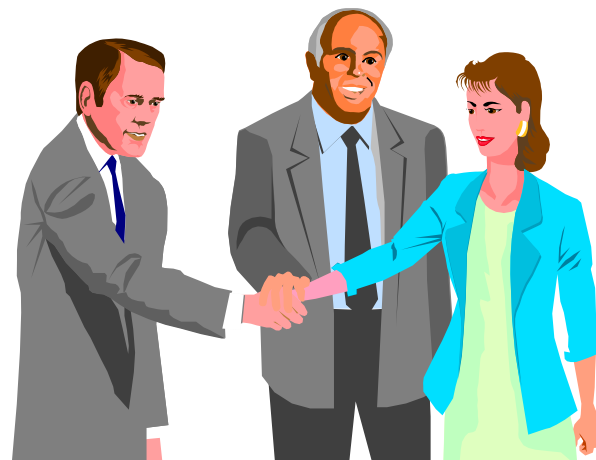


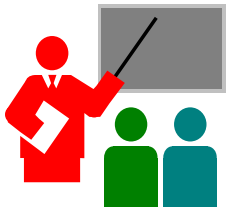
Documentatie si rapoarte

intalniri pe proiect, invitatii si minute ale intalnirilor

Reguli pentru intalnirile de proiect

- incepeti la timp
- evitati evenimente perturbatoare precum telefoane, intreruperi...
- respectati agenda
- sprijiniti discutii constructive
- permiteti doar noi informatii, nu repetari
- sprijiniti cultura intalnirilor corecte
- cereti implicare activa
- oferiti rapoarte clare si eficiente
- terminati la timp



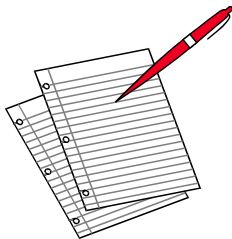


Documentatie si rapoarte

sistemul de raportare a managerului de proiect

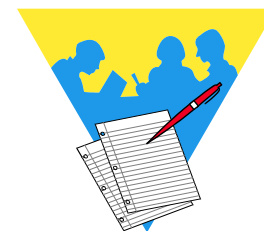
Ce ar trebui sa fie raportat

- statusul proiectului
- deviatii critice (timp, calitate, resurse, costuri)
- „strangulari“ critice ale resurselor
- schimbarea scopurilor, mediului
- disturbari reale
- riscuri recunoscute
- alte dificultati



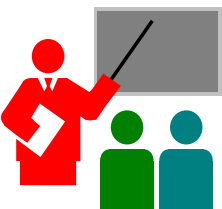
Cine raporteaza cui?

- este decis prin organizarea proiectului
- in general, „de jos in sus“

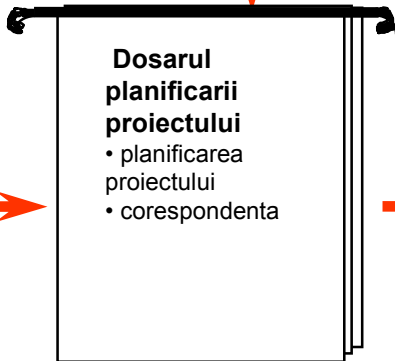
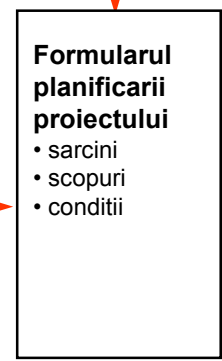
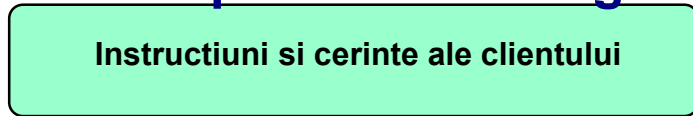
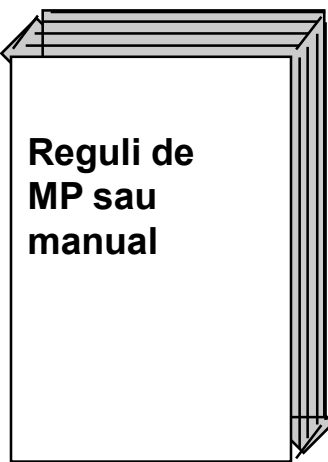


Documentatie si rapoarte

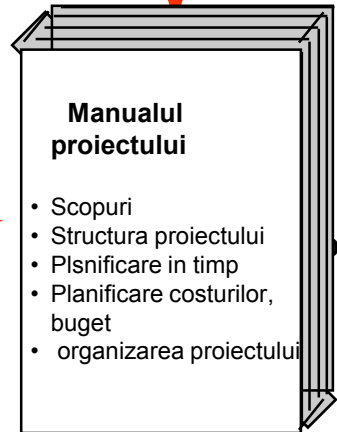
sistemul de raportare a managerului de proiect



Faza de planificare a proiectului

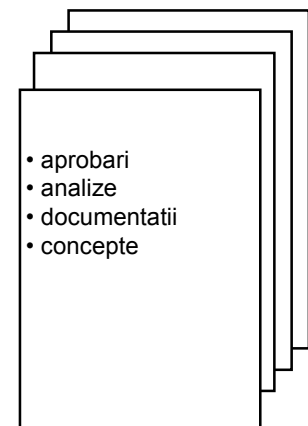
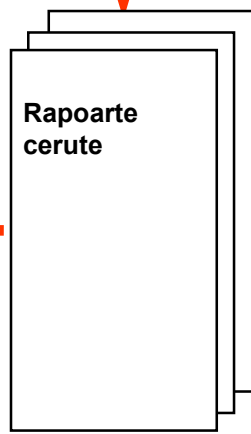
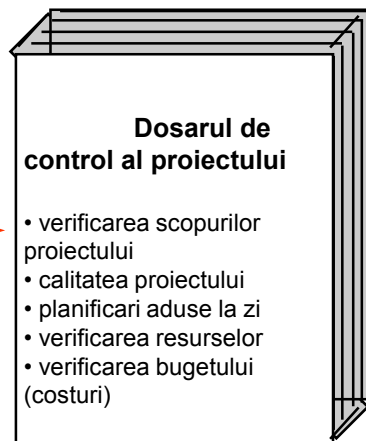
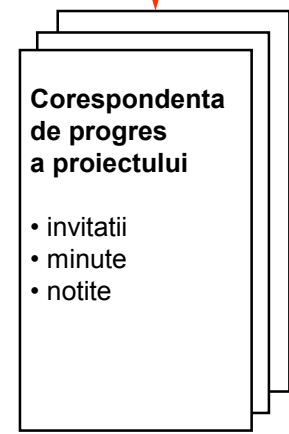


Planificarea proiectului

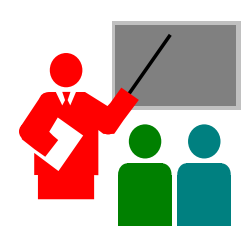


Distribuire participantilor la proiect

Faza de control al proiectului



Dosare ale participantilor la proiect

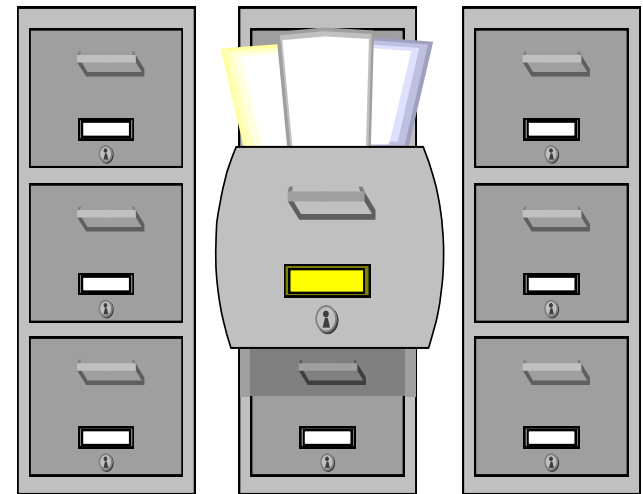


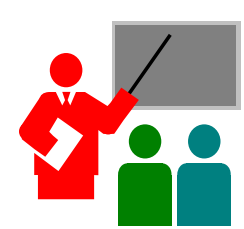
Documentatie si rapoarte

sistemul de raportare a managerului de proiect

Documentatiile scrise trebuie sa fie indosariate si intotdeauna gata de a fi folosite

- strategia de afaceri a companie
- sarcinile importante
- contracte, ordine, instructiuni
- corespondenta
- memo-uri, notite, numarul intalnirilor
- rapoarte de status
- aprobari
- reguli
- proceduri
- manuale





Documentatie si rapoarte

Aprobari

Aprobari ale managementului de proiect (daca sunt parti ale contractului)

- Definiti criteriile de aprobare si datele inainte de a plasa comanda
- Arhivati aprobarile (obiecte, rezultate, date ale participantilor)
- Marcati partile respinse si arhivati-le
- Fixati scopul si datele pentru imbunatatire
- Inmanati clientului manuale cu instructiuni, piese de rezerva etc.
- Sprijiniti clientul pe timpul comisionarii
- Inregistrati toate activitatile pe perioada comisionarii
- Supravegheati intretinerea pe perioada de garantie
- Supravegheati procesul
- Emiteti facturi conform contractului



Finalizarea formală a proiectului – finalizarea administrativă

- ❖ Finalizarea financiară a proiectului – finalizarea calculului de cheltuieli – precum și compararea acestuia cu bugetul planificat
- ❖ realizarea **formală** a tuturor rezultatelor proiectului – (cantitativ, calitativ, cu testări și certificări)
- ❖ Eliberarea Managerului de Proiect de responsabilitatea proiectului.
- ❖ Echipa proiectului se dizolvă, iar Managerul de Proiect evaluează performanța membrilor echipei

RAPORTUL FINAL

- este necesar pentru evaluarea finală a proiectului
- are un rol esențial în identificarea cheltuielilor eligibile din cadrul proiectului, în vederea **rambursării ultimelor sume** către Beneficiar.
- Include, cu referire la întreaga perioadă de implementare a proiectului :
 - ✓ toate activitățile desfășurate
 - ✓ rezultatele obținute
 - ✓ toți indicatorii realizați

Păstrarea documentelor

- ❖ soldurile finale și rapoartele anuale se păstrează **10 ani** cu începere de la data încheierii exercițiului financiar în cursul căruia au fost întocmite;
- ❖ documentele contabile, registrele, documentele justificative, listele de inventariere, planul de conturi se păstrează **10 ani** cu începere de la data încheierii exercițiului financiar în cursul căruia au fost întocmite;
- ❖ înregistrările contabile ce dovedesc modalitatea în care unitatea de contabilitate este organizată se păstrează pentru o perioadă de cinci ani după exercițiul financiar în care au fost întocmite.

office@asociatia-triangulum.ro
www.hir-ed.eu