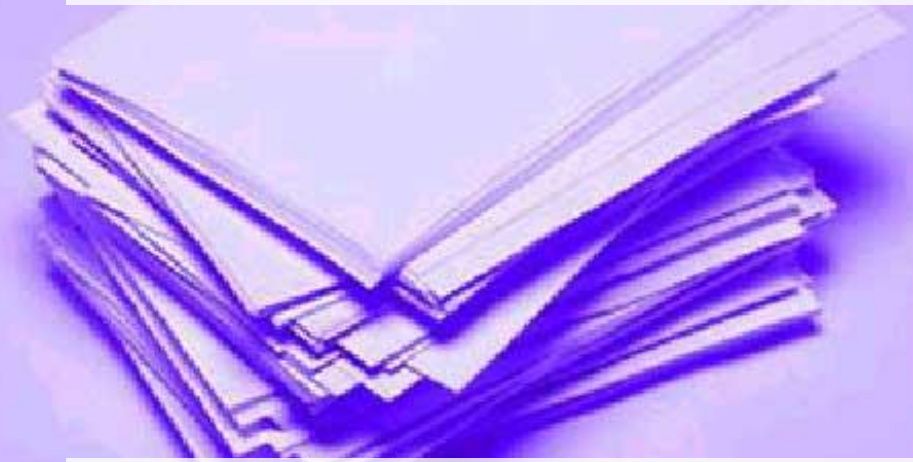


MANAGEMENTUL PROIECTELOR



Partea 2: Particularitățile proiectului



Prezintă: conf.univ. Ion Coșuleanu

Materiale sursă: prof. dr. ing. Mircea Covrigas. ing. Cristina Gheorghe

An universitar 2013 -2014, Semestrul II

2.1 Echipa și managerul proiectului

- **Definiția echipei unui proiect:**
 - structură socială **pe timp limitat**, în cadrul căreia membrii colaborează pentru atingerea **obiectivului unic** al proiectului
 - **Leader-ul echipei:** managerul de proiect sau director de proiect
 - **Caracteristicile echipei unui proiect:**
 - complementaritate în competențe
 - compatibilitate în comportament
 - sinergie
 - gândire și acțiuni în interesul proiectului
 - responsabilitate pentru organizarea internă a echipei
 - inițiativă și preluare de obligații de către toți membrii echipei
 - structură variabilă, în funcție cu activitățile care se desfășoară
 - maxim 6 - 8 persoane
-

Dacă numărul de persoane necesare pentru realizarea proiectului este mai mare, pentru a putea conduce, managerul de proiect trebuie să-și organizeze o **echipă de conducere**, numită în unele lucrări stat major, în altele staff, iar în cele mai multe, pe scurt, echipa proiectului.

Managerul de proiect:

- alege membrii echipei
- conduce echipa proiectului
- reprezintă proiectul în raport de terții

Profesia de manager de proiect se aplică tuturor celor care au responsabilitatea de a realiza un proiect la nivel operațional (conform Standardului Ocupațional elaborat de Consiliu pentru Standarde Ocupaționale și Atestare)

Principalele atribuții ale managerului de proiect (Standardul ocupațional):

- să planifice
 - să organizeze
 - să conducă
 - să controleze
-

Calitățile managerului de proiect (Standardul ocupațional):

- să aibă solide cunoștințe de specialitate și experiență în domeniu
- să rezolve problemele dificile cu care se confruntă
- să aibe capacitatea de a-și asuma riscuri calculate
- să aibă capacitatea de a conduce o echipă de oameni
- să comunice cu ușurință cu oamenii, atât în scris cât și oral
- să fie capabil să învețe de la alții
- să știe să negocieze
- să fie orientat către beneficiar

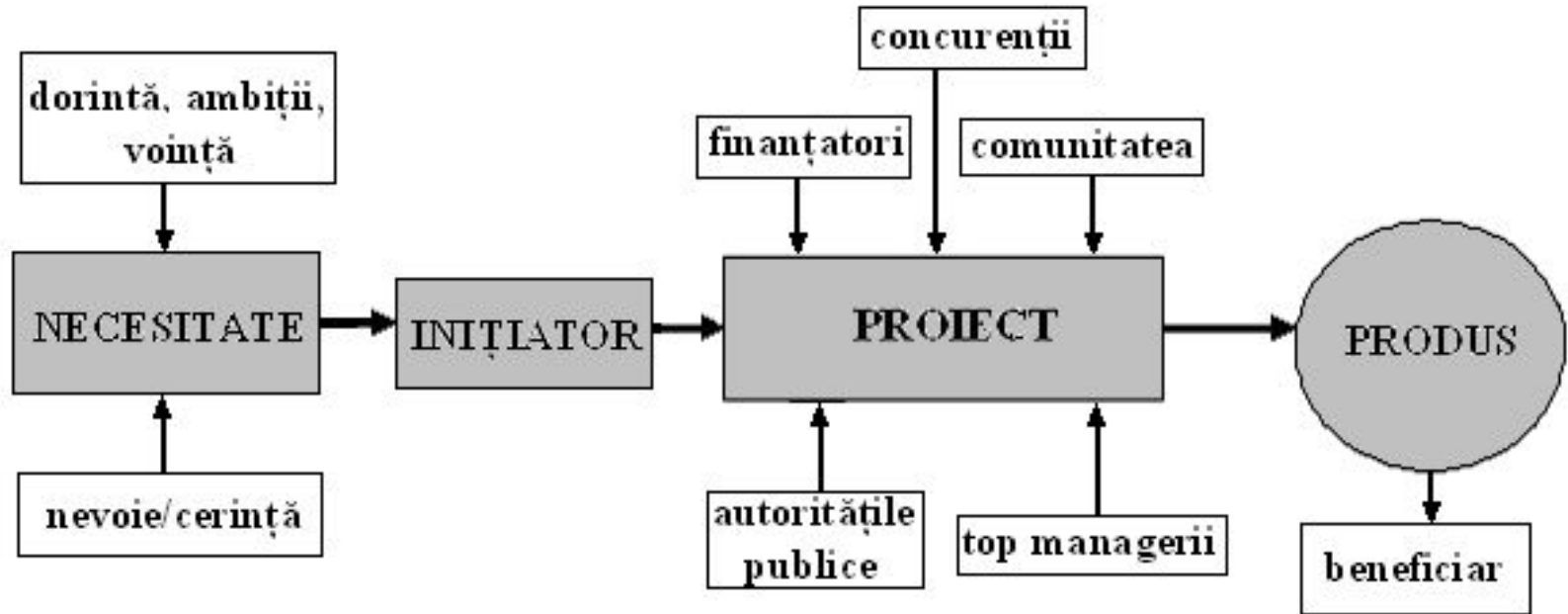
Activități ale managerului de proiect (Standardul ocupațional):

- stabilirea/specificarea resurselor
 - estimarea resurselor
 - planificarea
 - realizarea programului propus
 - asigurarea resurselor
 - managementul contractelor
 - identificarea și controlul riscurilor
 - managementul echipei de proiect
 - implementarea proiectului
-

Observație:

- În cadrul proiectelor de dimensiuni reduse, managerul de proiect poate ocupa și o funcție de conducere în organizație
 - În cadrul proiectelor de anvergură, managerul de proiect este o funcție distinctă, fiind responsabil integral de realizarea proiectului
-

2.2 Relațiile de cauzalitate ale proiectului



-
- **Inițiatorul proiectului:**
 - beneficiarul, care face o comandă sau o cerere de ofertă
 - executantul, care face o ofertă

 - **Grupul de interese al proiectului:**
 - beneficiarii, echipa proiectului, finanțatorii, concurenții, comunitatea, autoritățile publice, top managerii
 - pot influența dezvoltarea proiectului și fiecare în parte are interesele proprii în realizarea/nerealizarea acestuia

 - **Grupul țintă:**
 - beneficiarii doresc succesul proiectului pentru a obține profitul planificat ca urmare a utilizării produsului realizat

 - **Grupul de sprijin:**
 - echipa proiectului, finanțatorii, comunitatea, autoritățile publice și top managerii

 - **Grupul susținătorilor (stakeholders):**
 - beneficiarii și grupul de sprijin

 - **Concurenții** doresc maximum de informații despre proiect și evident, nerealizarea acestuia
-

2.3 Constrângerile proiectului

1.

□ **constrângeri obiective:**

- termenii contractuali, datele unor evenimente

□ **constrângeri subiective:**

- condițiile stabilite de client, de colectiv sau de alte părți interesate

2.

□ **constrângeri principale:**

- respectarea lor nu poate fi obținută prin măsuri ulterioare constatării încălcării lor

- pot conduce la nerealizarea proiectului

CALITATEA – proiectul trebuie să corespundă parametrilor din caietul de sarcini

BUGETUL – proiectul nu trebuie să depășească nivelul autorizat al cheltuielilor

TIMPUL DE REALIZARE – proiectul trebuie respecte termenele planificate

□ constrângeri suplimentare:

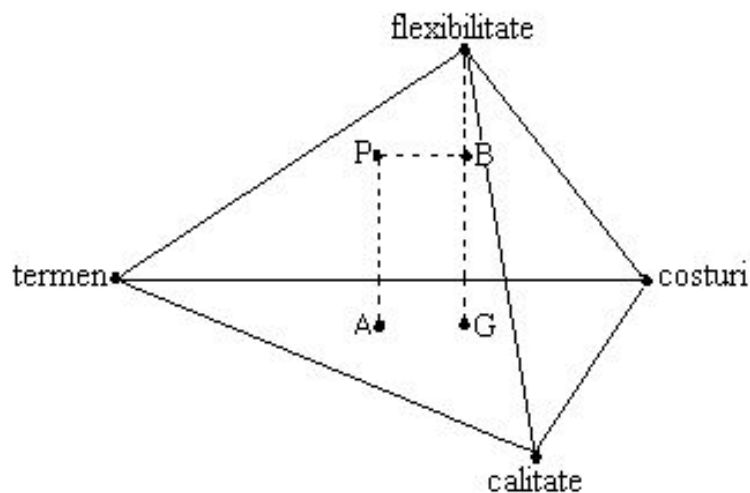
- respectarea lor poate fi obținută prin măsuri ulterioare constatării încălcării lor:

ECONOMICE: respectarea termenelor intermediare, gestionarea costurilor, optimizarea resurselor

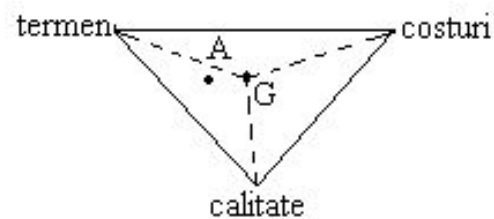
PROFESIONALE: realizarea calității cerute, cunoștințele științifice necesare

ORGANIZAȚIONALE: utilizarea resurselor umane, comunicarea între oameni, eliminarea muncii inutile

FINANCIARE: planificarea cheltuielilor, evitarea penalităților pentru întârzieri



(a)

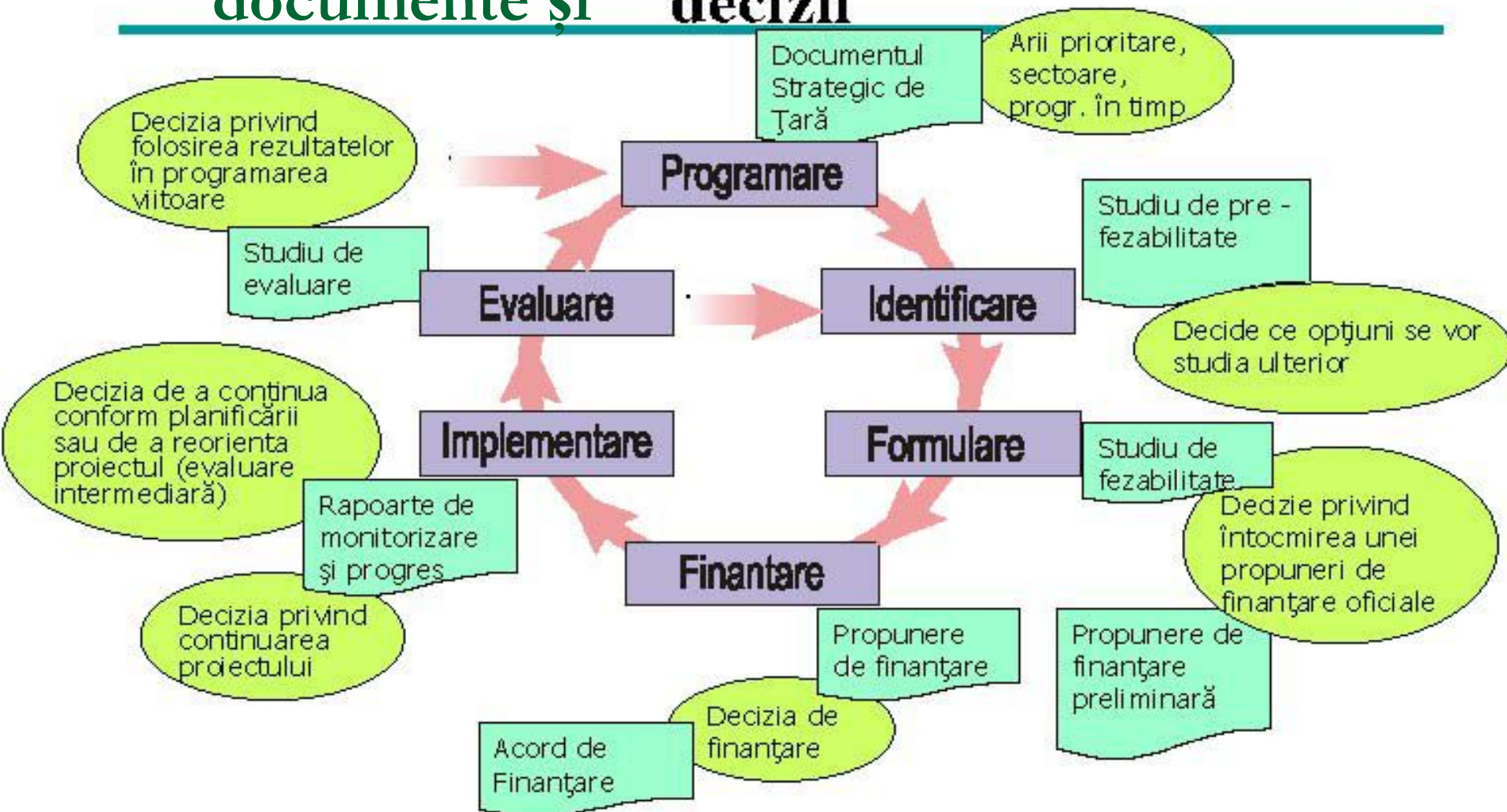


(b)

2.4 Descompunerea structurii proiectului

- principiu fundamental al Managementului de proiect
 - se face prin metoda WBS (Work Breakdown Structure)
 - WBS este o structură ierarhică
 - descrie rezultatele așteptate și nu acțiunile necesare realizării lor - rezultatele pot fi stabilite cu acuratețe
 - permite corelarea structurii proiectului cu structura organizației
-

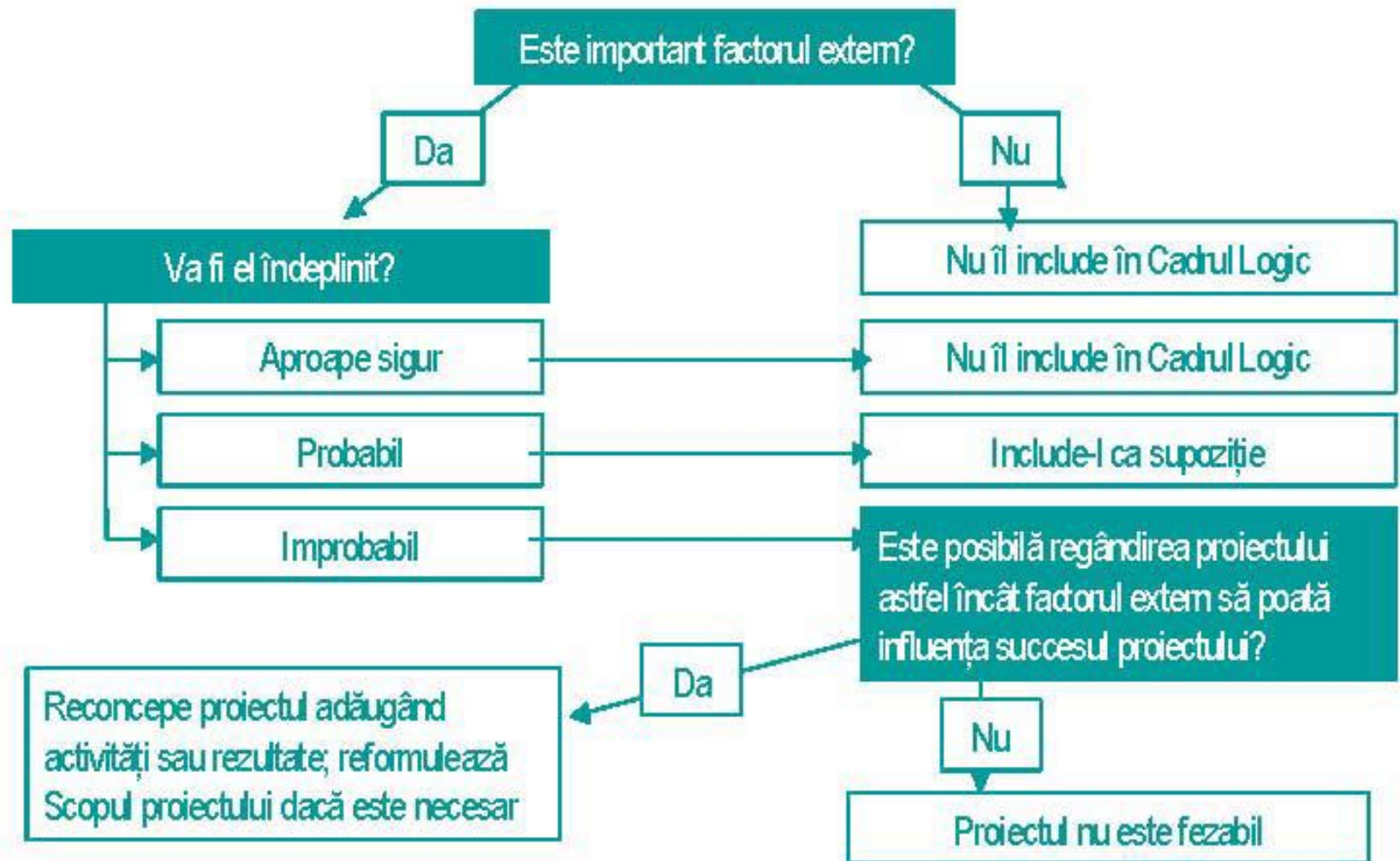
Ciclul de viață al proiectului: Principalele documente și decizii



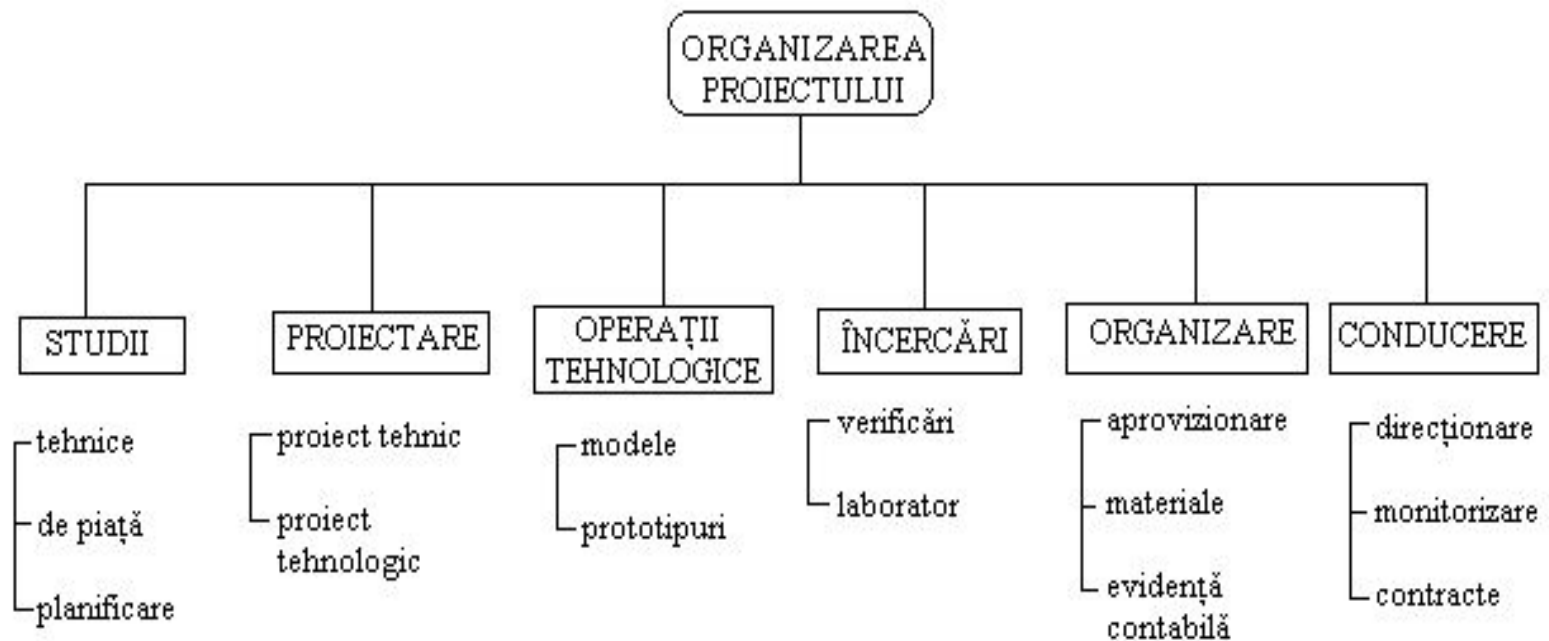
Ciclul de viață al proiectului: Matricea logică

	Logica interventiei	Indicatori de Verificare ai Obiectivelor	Surse de Verificare	Supozitii
Obiective Gen erale				
Scopul Proiectului				
Rezultate				
Activitati		Mijloace	Cost	
				Pre-conditii

Ciclul de viață al proiectului: Evaluarea ipotezelor



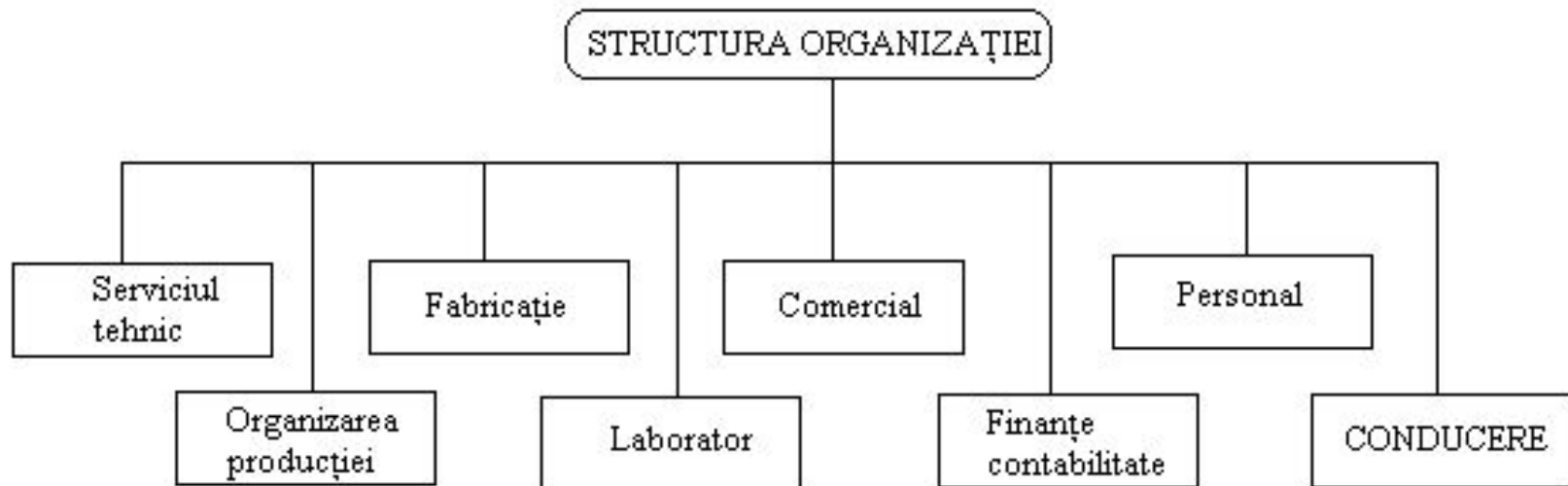
Structura proiectului



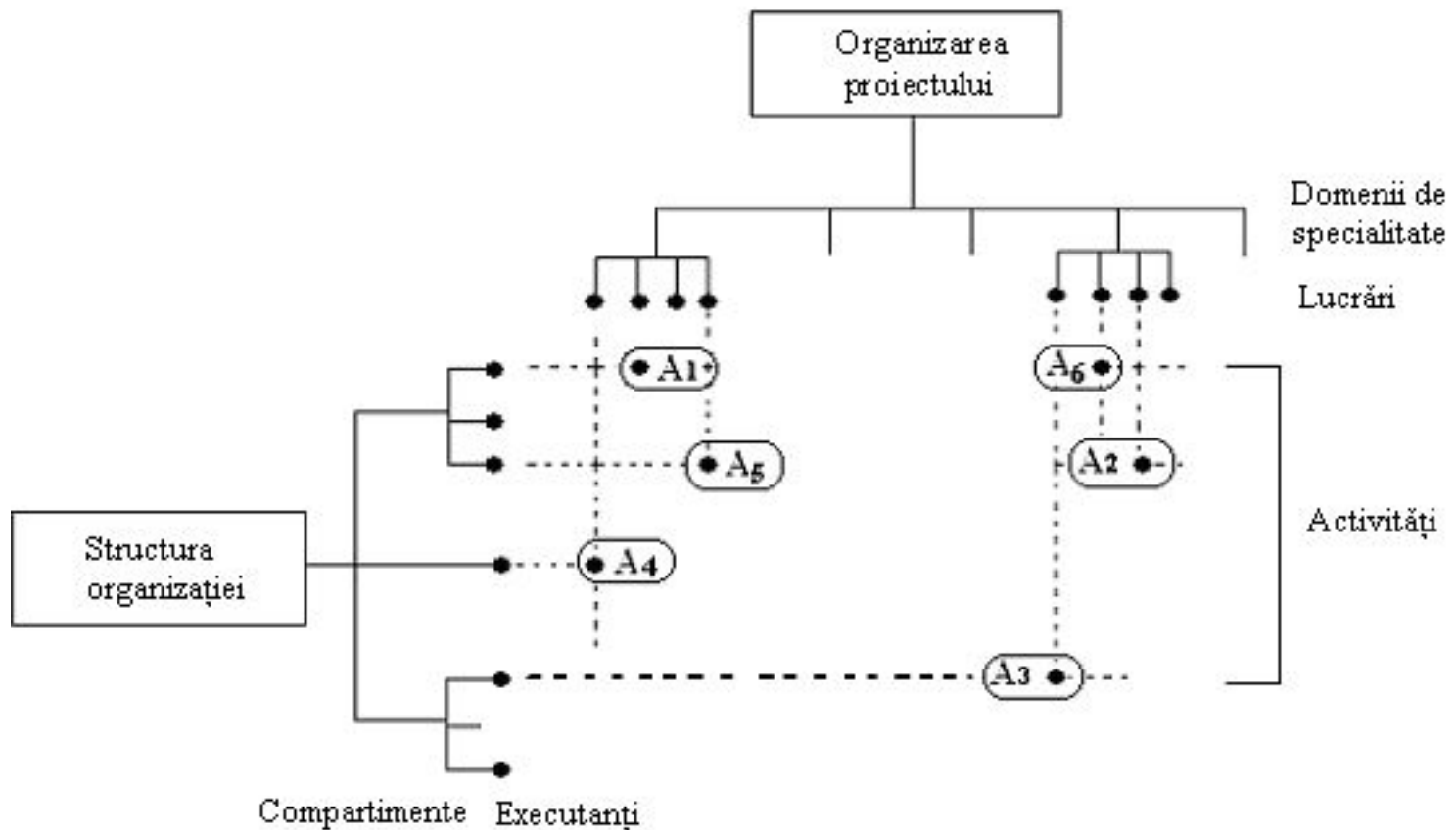
(a)

Structura organizației

S

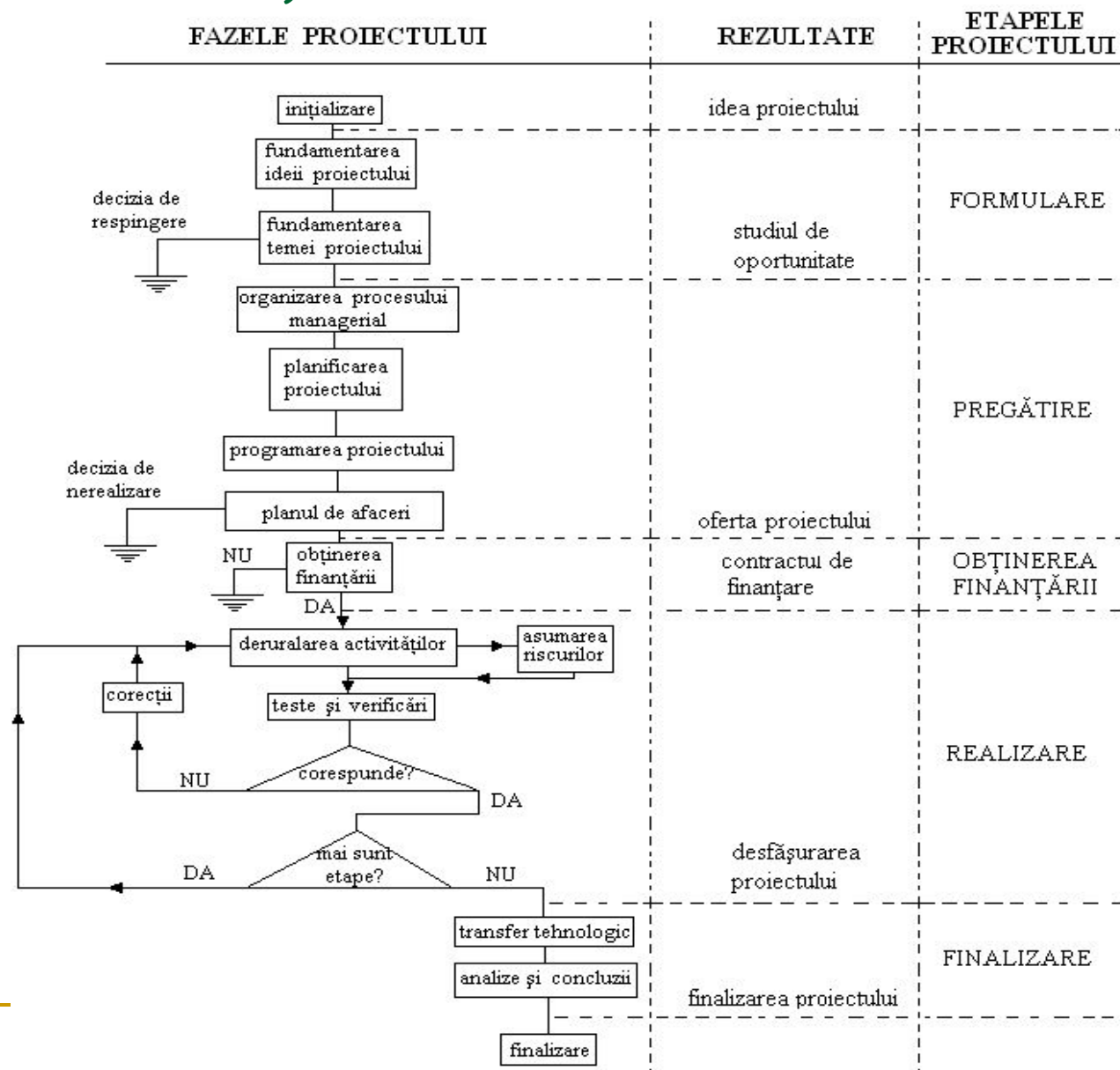


Corelarea structurii proiectului cu structura organizației



-
- **activitățile** – sunt acțiuni ce se desfășoară într-un singur compartiment al organizației
 - **activitățile** – au drept scop obținerea unei lucrări/etape
 - **activitățile** – produc rezultate → **adaugă valoare**
-

2.5 Ciclul de viață al proiectului



Ciclul de viață – succesiunea etapelor parcurse de proiect între inițializare și finalizare

■ **Etapa de formulare:**

- identificarea nevoilor
- analiza problemelor
- definirea scopului
- definirea obiectivelor
- identificarea soluțiilor
- analiza concurenței
- analiza pieței
- evaluarea resurselor necesare

■ **Etapa de pregătire:**

- stabilirea obiectivelor
 - definirea activităților necesare
 - descrierea etapelor tehnice de derulare
 - planificarea proiectului
 - analiza resurselor
 - realizarea planului proiectului
 - identificarea riscurilor
 - studiul de fezabilitate stabilirea indicatorilor de evaluare
-

-
- **Etapa de finanțare:** se iau deciziile de finanțare
 - **Etapa de realizare:**
 - identificarea problemelor pentru fiecare etapă
 - mobilizarea resurselor necesare
 - monitorizarea
 - managementul resurselor
 - stabilirea și realizarea corecțiilor necesare
 - raportarea
 - **Etapa de finalizare:**
 - realizarea documentației de finalizare
 - stabilirea instrucțiunilor pentru exploatarea produsului
 - înlăturarea defectelor
 - conceperea modului de evaluare
 - realizarea evaluării
 - eliberarea de sarcini a echipei proiectului
 - identificarea concluziilor pentru alte proiecte
-

Structuri pentru diverse tipuri de proiecte:

Structura proiectelor finanțate de Uniunea Europeană:

- **Programarea** – regulile de desfășurare a proiectului, priorități
 - **Identificarea** – nevoile, problemele, interesele ale beneficiarului
 - **Acceptarea** – relevanța și fezabilitatea ideilor
 - **Finanțarea** – modalitatea de finanțare
 - **Implementarea** – desfășurarea activităților pe baza resurselor stabilite; monitorizarea
 - **Evaluarea** – aprecierea sistematică a gradului de împlinire:
 - a obiectivelor
 - a eficienței fondurilor utilizate
 - a utilității
 - a impactului proiectului
-

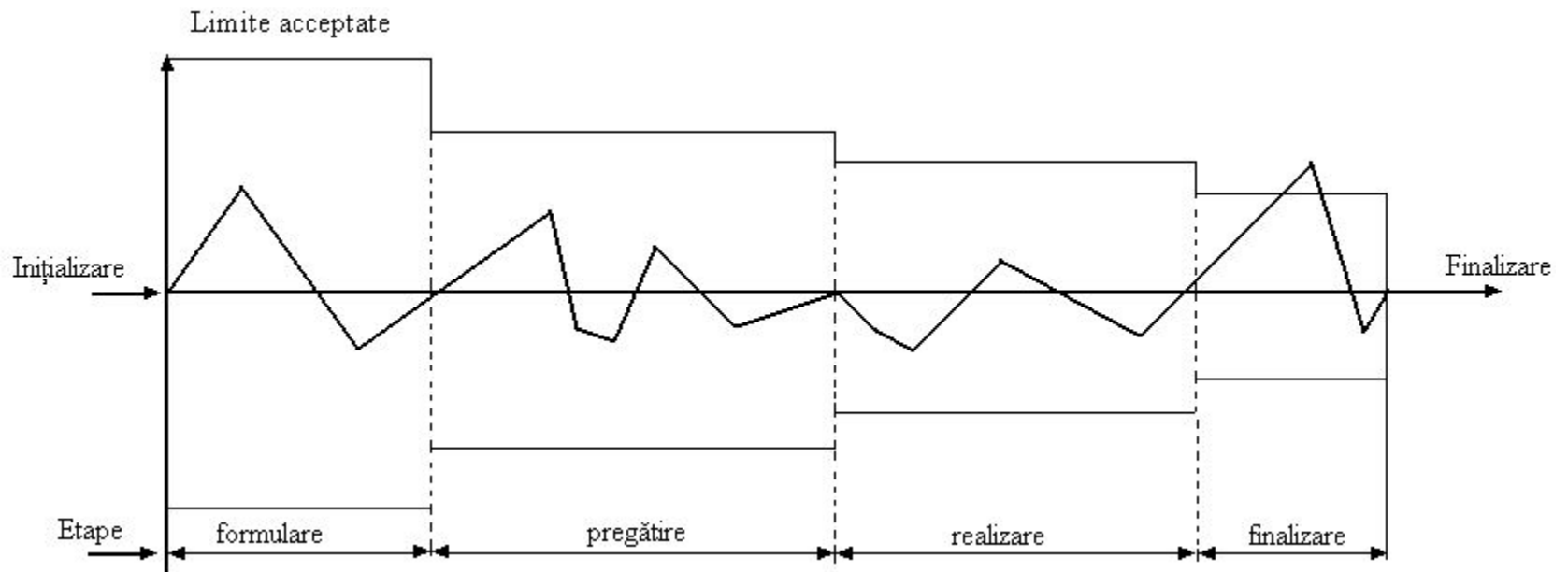
Structura unui proiect social:

- **Identificarea problemei** – stabilirea necesității proiectului
- **Definirea proiectului** – stabilirea obiectivelor
- **Realizarea proiectului** – stabilirea soluțiilor
- **Implementarea** – realizarea soluțiilor, aplicarea lor
- **Evaluarea** – stabilirea impactului proiectului
- **Diseminarea rezultatelor**

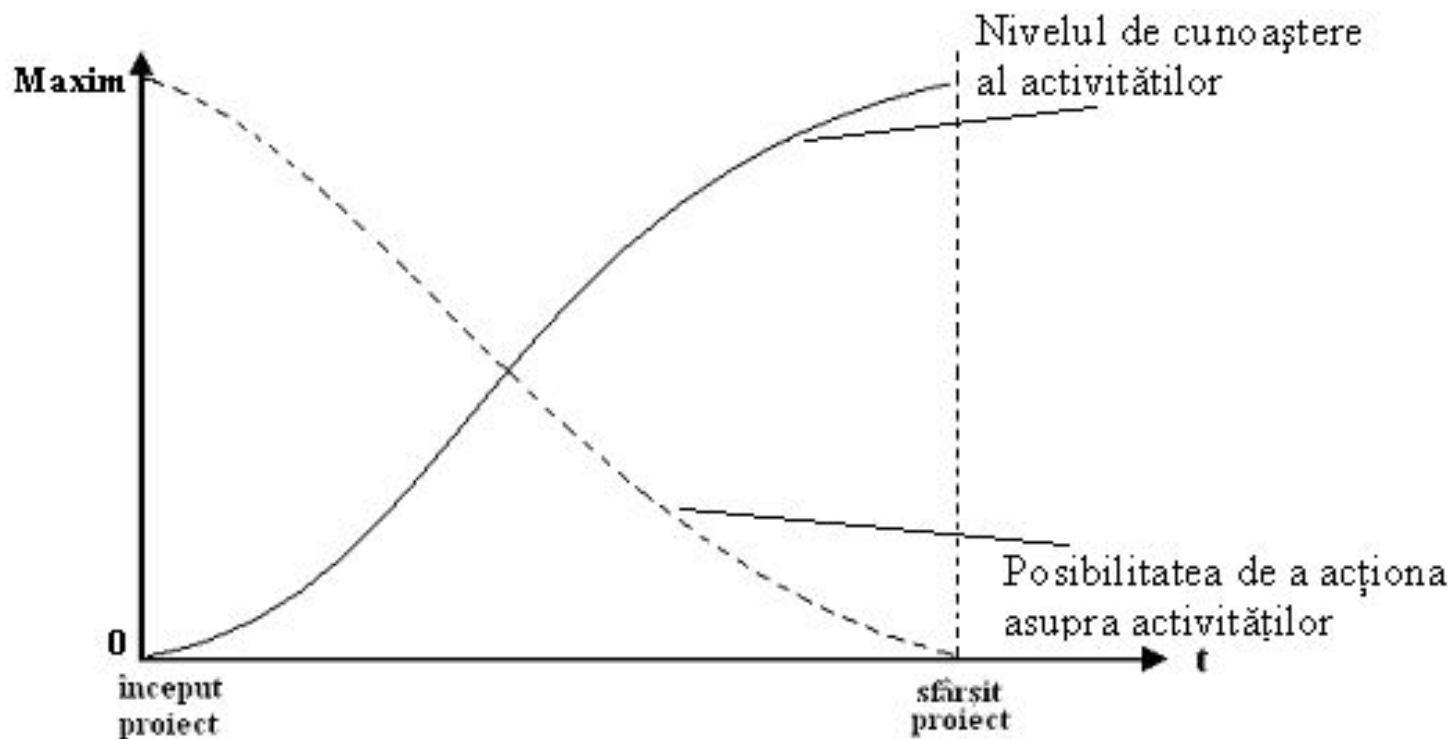
Observație:

În raport cu mărimea proiectului și cu specificul obiectivului, se pot uni două sau mai multe faze, sau se pot introduce faze noi.

2.6 Evoluția proiectului



2.7 Dinamica proiectului și efectele sale



- Managementul unui proiect este îngreunat de modul de evoluție în timp al încrederii organizației sau a membrilor echipei

Evoluția încrederii în posibilitățile de realizare

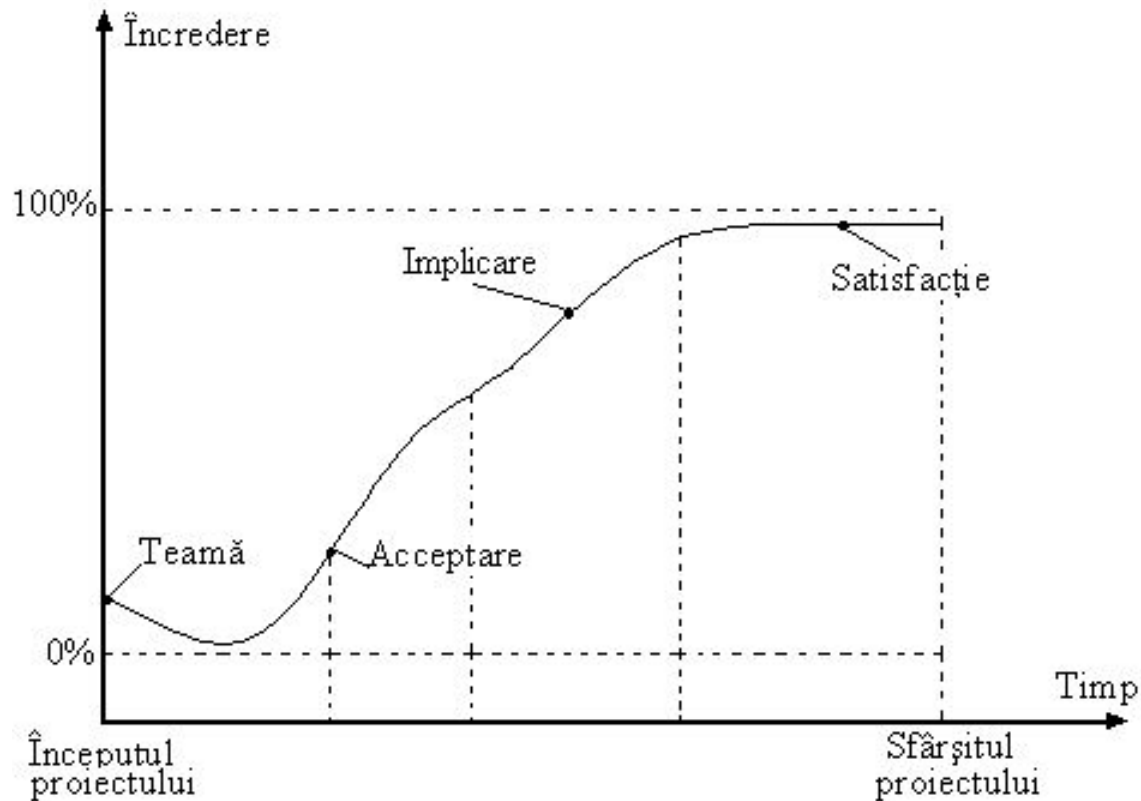
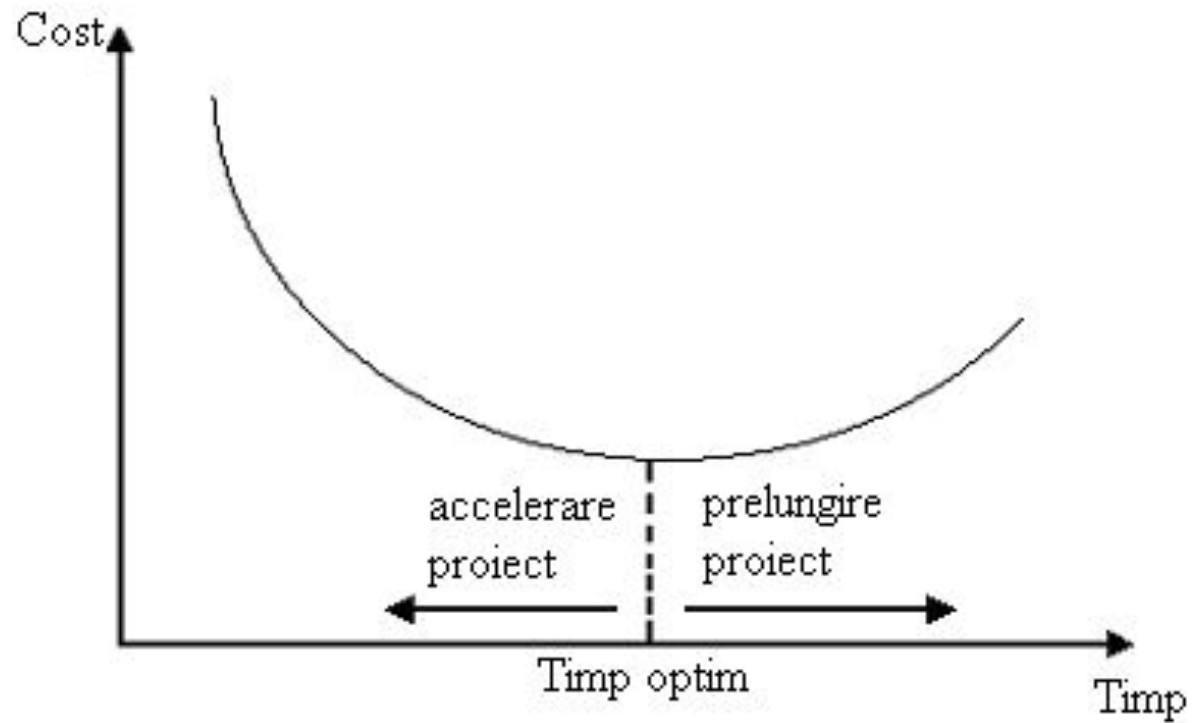


Diagrama cost - timp



2.8 Particularitățile managementului proiectului

- vizează lucrări cu caracter complex și eterogen
 - structura de realizare a proiectului este temporară
 - activitățile sunt ordonate după un calendar optim
 - realizarea produsului cu un minim de cheltuieli
 - activitățile se desfășoară în echipă
 - există stabilit un sistem riguros de obiective
 - se urmărește performanța
 - se efectuează un control continuu
 - se utilizează tehnici de soluționare a problemelor
 - activitățile se desfășoară în echipă
-

-
- prevede analize frecvente privind starea proiectului în perioadele critice
 - urmărirea atentă, în timp real, a realizărilor și costurilor = **monitorizare**
 - coordonarea directă și direcționarea permanentă a echipei pentru maximizarea rezultatelor. Performanța echipei se măsoară prin eficacitate și eficiență:
 - **eficacitatea** măsoară îndeplinirea obiectivelor propuse
 - **eficiența** exprimă raportul dintre rezultatele obținute și cheltuielile făcute
 - intuiția și experiența managerului și a echipei proiectului este o necesitate a managementului proiectului
-

Avantajele managementului prin proiecte:

- rezolvare în timp impus și cu costuri minime a unor probleme de dezvoltare
 - caracterul de „motor uman” al managerului de proiect
 - promovarea unor structuri organizatorice adaptabile și eficiente, structuri care sunt favorabile schimbărilor
 - facilitatea contactelor între specialiștii echipei, respectiv a contactelor cu terții
 - crearea unor structuri de formare a managerilor profesioniști
-

Dificultățile managementului prin proiecte:

- dificultatea găsirii unui manager capabil, performant
 - asumarea de către manageri a tuturor riscurilor impuse de proiect
 - posibilitatea apariției unor situații conflictuale între compartimentele organizației și structurile proiectului
 - existența unei duble subordonări a personalului care execută activități în cadrul proiectului
 - dificultăți de transmitere a informațiilor între proiect și organizație
-