



Leonardo da Vinci



Proiect pilot nr. RO/03/B/F/PP-175017



CNIPMMR

Management de proiect pentru
întreprinderi mici și mijlocii

„Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație (comunicare) reflectă numai punctul de vedere al autorului și Comisia nu poate fi făcută răspunzătoare pentru orice utilizare a informației pe care o conține.”

MODUL DE FORMARE

MANAGEMENT DE PROIECT PENTRU ÎNTRINDERI MICI ȘI MIJLOCII

MODULUL ESTE DEZVOLTAT DE:

**Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România
(CNIPMMR)**

Cuprins:

- **PARTE INTRODUCTIVĂ**

- a) Introducere în subiect
- b) Terminologia utilizată
- c) Domeniu de utilizare
- d) Categoriile de utilizatori
- e) Detalii despre organizația care a creat modulul

- **CONȚINUTUL MODULULUI**

Capitolul 1: NECESITATEA UNUI PROIECT

1.1. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL DE PROIECT

1.2. MANAGEMENTUL PROGRAMULUI ȘI MANAGEMENTUL PROIECTULUI

1.3. MANAGEMENTUL PROIECTULUI VS. MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR CURENTE

Capitolul 2: REALIZAREA UNUI PROIECT

2.1. ÎNȚIEREA UNUI PROIECT

2.2. ANALIZA PROIECTULUI

Exemplu de analiză SWOT pentru o firmă de consultanță:

Exemplu de diagramă cauză – efect pentru o firmă de consultanță:

Exemplu de analiză a factorilor interesați:

Exemplu de identificare a cerințelor proiectului:

Exemplu de analiză a cerințelor proiectului:

2.3. PLANIFICAREA PROIECTULUI

2.3.1. Stabilirea obiectivelor proiectului

2.3.2. Stabilirea structurii proiectului și programarea activităților proiectului

Exemplu de structură de activități pentru un proiect:

Exemplu de diagramă în rețea de activități pentru un proiect:

Exemplu de diagramă Gantt pentru programarea activităților unui proiect:

2.3.3. Stabilirea bugetului proiectului

2.3.4. Parteneriate pentru implementarea proiectului

2.3.5. Metodologia de management de proiect

2.3.6. Organizarea internă pentru implementarea proiectului

Exemplu de structură organizațională pentru implementarea unui proiect:

2.3.7. Planificarea pentru controlul proiectului

Exemplu de diagramă de configurație pentru activitățile unui proiect:

Exemplu de avantaje și dezavantaje ce pot apărea în cazul utilizării managementului configurației în domeniul proiectării și furnizării de servicii de consultanță și training:

2.3.8. Managementul riscurilor

Exemplu de analiză a riscurilor în cazul unui proiect:

Exemplu de management de risc în cazul unui proiect:

2.3.9. Planul proiectului și matricea logică a proiectului

2.3.10. Realizarea unei propuneri de proiect

2.3.11. Concluzii

2.4. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

2.4.1. Contractare; managementul etapei de implementare

2.4.2. Managementul implementării proiectului

2.4.3. Control și monitorizare în timpul implementării proiectului.

2.4.4. Livrarea rezultatelor proiectului și finalizarea proiectului.

2.5. EVALUAREA PROIECTULUI

2.6. RAPORTAREA PROIECTULUI

Capitolul 3: ROLUL ȘI PROFILUL MANAGERULUI DE PROIECT

3.1. ORGANIZARE INTERNĂ PENTRU IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

3.2. CE TREBUIE SĂ FACĂ UN MANAGER DE PROIECT

3.3. CE TREBUIE SĂ ȘTIE UN MANAGER DE PROIECT

3.4. COMUNICAREA

3.5. ROLURILE UNUI MANAGER DE PROIECT

3.6. MANAGERUL DE PROIECT: LEADER SAU MANAGER

- **STUDII DE CAZ, EXEMPLIFICĂRI**

Exercițiu: Elaboratorul ideal de propuneri de proiecte

TEST de cunoștințe:

- **BIBLIOGRAFIE ȘI ADRESE UTILE**

PARTE INTRODUCTIVĂ

a) Introducere în subiect

Modulul urmărește familiarizarea celor interesați cu ideea creării de proiect, dacă există interes sau cerințe pentru crearea unui proiect, care sunt resursele necesare, riscurile existente și acțiunile de întreprins.

Conform standardului ocupațional creat în România de Consiliul Național de Formare profesională a adulților (CNFPA) pentru managerul de proiect care activează în administrație sau management, principalele competențe necesare includ:

☒ Competențe specifice managementului de proiect

i) Management

- Asigurarea respectării prevederilor contractuale ale proiectului
- Conducerea implementării proiectului
- Identificarea și analizarea riscurilor și precizarea acțiunilor de control al riscurilor pentru oameni, proprietăți și mediu
- Orientarea muncii echipelor și indivizilor pentru realizarea obiectivelor organizaționale

ii) Organizare

- Asigurarea resurselor operaționale pentru proiect
- Estimarea resurselor, identificarea surselor și elaborarea programelor pentru proiecte
- Precizarea cerințelor proiectului

☒ Competențe de specialitate

- Cunoștințe generale despre conținutul specific / domeniul proiectului
- Know-how în domeniul economic și al managementului financiar

☒ Competențe personale

- Capacitate de autocontrol
- Rezistență la stres
- Inițiativă și răspundere
- Creativitate în rezolvarea problemelor

☒ Competențe sociale

- Experiență și capacitate de conducere, motivare a echipei și delegare
- Experiență și aptitudini pentru munca în echipă
- Capacitate de soluționare a conflictelor

☒ Competențe de comunicare

- Experiență și aptitudini de negociere și comunicare
- Siguranță în prezentare
- Aptitudini de exprimare verbală și în scris

Un proiect ar trebui să aibă majoritatea, dacă nu toate, dintre următoarele trăsături esențiale:

- Să fie non-repetitiv și să aducă noutate și relevanță pentru organizația ce-l implementează și pentru mediu.
- Să presupună risc și incertitudine, dar să poată atinge obiectivele prestabilite chiar sub influența unor evenimente din exterior.
- Să fie raportat la rezultate clare, verificabile, cu o calitate determinată și cu parametri de siguranță stabiliți.
- Autorizarea realizării lui să nu lase nici o îndoială că rezultatele trebuie să fie obținute de la

un început ferm la un sfârșit stabilit, cu costuri clar menționate și cu resurse disponibile.

- Realizarea proiectului este la îndemâna unei echipe reunite în mod special pentru aceasta, care poate suferi schimbări pe parcursul proiectului.

Conținutul de care trebuie să se țină seama când se ia decizia realizării unui proiect include:

- Context: nume program, cod program, proiect strategic (da/nu)
- Activități prevăzute pentru implementarea proiectului
- Obiectivele proiectului
- Grupul țintă cărui i se adresează proiectul
- Considerații strategice
- Termene: perioada, durata, termenul limită de prezentare a propunerii
- Resurse: tipuri de resurse, roluri, sarcini, timpi de lucru (termene)
- Bugetul necesar
- Observații.

După cum se poate vedea, managementul de proiect este o activitate de echipă, ce include acțiuni de strategie, operaționale și de specialitate. Succesul unui proiect depinde în mod critic de efortul, atenția și competența managerului de proiect în faza de planificare a proiectului.

b) Terminologia utilizată

Definiții: (conform SR ISO 10006 din 2005)

Proiect: proces unic, care constă dintr-un ansamblu de activități coordonate și controlate, cu dată de început și de finalizare, întreprins pentru realizarea unui obiectiv conform cerințelor specifice și care include constrângeri referitoare la timp, costuri și resurse.

Rezultatul proiectului: ceea ce este definit în cadrul proiectului și livrat beneficiarului proiectului.

Planul proiectului: documentul care specifică ceea ce este necesar pentru atingerea obiectivului / obiectivelor proiectului.

Parte interesată: persoană sau grup care are un interes referitor la funcționarea sau succesul unei organizații. **EXEMPLU:** clienți, proprietari, persoane din cadrul unei organizații, furnizori, bancheri, sindicate, parteneri sau societatea.

Organizația care inițiază proiectul: organizația care decide inițierea proiectului și care atribuie realizarea proiectului organizației care derulează proiectul.

Organizația care derulează proiectul: organizația care derulează proiectul în numele organizației care decide inițierea proiectului.

NOTĂ: *Organizația care derulează proiectul poate fi o parte din organizația care inițiază proiectul, un consorțiu, o altă organizație, etc.*

Managementul proiectului se referă la **planificarea, organizarea, monitorizarea, controlarea și raportarea** tuturor aspectelor unui proiect și motivarea tuturor celor implicați în el pentru a realiza obiectivele proiectului.

Fazele proiectului: Procesele și fazele sunt două aspecte diferite ale unui proiect. Un proiect poate fi împărțit în procese interdependente și în faze ca un mijloc de planificare și monitorizare a realizării obiectivelor și de evaluare a riscurilor aferente. O fază a unui proiect reprezintă o succesiune ordonată și progresivă de sub-procese. Gruparea sub-proceselor în faze permite monitorizarea realizării obiectivelor prestabilite. Pe parcursul realizării proiectului este permisă suprapunerea unora dintre fazele proiectului.

Procesele proiectului:

1. **Procese referitoare la managementul proiectului:** planificare, organizare, monitorizare, control, raportare și întreprinderea acțiunilor corective necesare tuturor proceselor proiectului, de care este nevoie pentru realizarea obiectivelor proiectului, în mod continuu.
2. **Procese referitoare la realizarea produselor proiectului:** proiectarea, producția și verificarea produsului / rezultatului proiectului.

Activitate: cel mai mic element identificabil al unei lucrări în procesul unui proiect.

c) Domeniu de utilizare

Managementul de proiect se aplică în majoritatea sectoarelor social – economice, în care activitățile se concep și se derulează pe baza unor proiecte de diferite mărimi și complexități. În prezent se consideră că introducerea unei schimbări / îmbunătățiri constituie un proiect, de aceea domeniul de utilizare este generalizat pentru orice idee ce este introdusă în activitatea curentă a unei organizații.

d) Categoriile de utilizatori

Managementul de proiect este aplicat de toți cei care au responsabilitatea de a realiza proiecte la nivel operațional, manageri de top sau nivel mediu – director general, director adjunct, director vânzări, consultanți resurse umane, marketing, directori de zonă din IMM-uri cu activitate de producție, servicii, comerț cu amănuntul sau distribuție, consultanți, antreprenori, personal de specialitate în domeniul financiar, angajați.

e) Detalii despre organizația care a creat modulul

Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) cu sediul în București, Str. Valter Mărcăineanu nr. 1-3, Intrarea 1, Etaj 1, sector 1, cod poștal 010155, este o confederație de asociații de IMM-uri (organizație patronală reprezentativă la nivel național - www.cnipmmr.ro). Una din misiunile organizației noastre este să furnizeze servicii specializate, care să permită îmbunătățirea activității întreprinderilor mici și mijlocii din România.

Având în vedere experiența îndelungată de lucru cu întreprinzătorii și bazându-se pe cunoașterea mediului de afaceri din România, CNIPMMR - prin intermediul Departamentului Proiecte, pune la dispoziția IMM-urilor și asociațiilor de IMM-uri pe lângă servicii suport cum ar fi furnizarea de informații și asistență privind sursele de finanțare nerambursabile, alte servicii pentru acces la finanțare, și servicii de instruire și training.

Ținând cont că formarea continuă reprezintă un instrument indispensabil, fără de care nu se poate ține pasul cu noile provocări și cerințe ale mediului în care orice organizație își desfășoară activitatea, **obiectivul** acestor servicii de instruire și training îl constituie formarea continuă și perfecționarea angajaților:

- Dezvoltarea aptitudinilor antreprenoriale a personalului IMM-urilor în vederea adaptării la piețe globalizate, și la integrarea României în UE;
- Îmbunătățirea performanțelor economice și tehnice ale IMM-urilor prin creșterea gradului de pregătire a personalului;
- Creșterea numărului întreprinzătorilor de succes.

Serviciile de formare profesională se compun dintr-o serie de module de formare autorizate de Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților (CNFPA), ceea ce permite emiterea de diplome / certificate recunoscute de Ministerul Muncii Solidarității Sociale și Familiei și Ministerul Educației și Cercetării. Oferta de cursuri autorizate se compune din: *Managementul proiectelor, Management pentru IMM-uri (curs constituit din 7 module de specializare, în: EFICIENȚA ȘI MANAGEMENTUL INVESTIȚIILOR, MANAGER APROVIZIONARE, MANAGEMENT FINANCIAR PENTRU MANAGERI DIN SECTOARELE*

NON-FINANCIARE, MANAGEMENT ÎN PROCESUL DE PRODUCȚIE, MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII, MANAGEMENTUL RISCULUI, MANAGEMENTUL RESURSELOR ÎNȚEPRINDERII), NEGOCIERE – TEHNICI ȘI PROCEDURI, COMUNICAREA MANAGERIALĂ ȘI ORGANIZAȚIONALĂ, REZOLVAREA PROBLEMELOR PRIN METODOLOGIA TRIZ.

Alte cursuri oferite de CNIPMMR se referă la: *Tehnici de găsire și păstrare a unui loc de muncă, Inițierea unei activități generatoare de venit, Dezvoltarea spiritului antreprenorial, Planul de afaceri și strategia activității firmei, Responsabilitatea socială a IMM-urilor.*

■ CONȚINUTUL MODULULUI

Obiective de învățare:

Obiectivele dorite a fi obținute după parcurgerea modulului sunt

- *Dobândirea cunoștințelor și tehnicilor necesare pentru managementul proiectelor*
 - *Stabilească o posibilă temă de proiect*
 - *Identifice sursele de informații pentru programele relevante de finanțare*
 - *Identifice elementele necesare elaborării unei propuneri de proiect*
 - *Cunoască aspectele implicate de managementul unui proiect*

În acest scop, fiecare participant își va dezvolta următoarele capacități:

- *Capacitatea de a analiza și de a sintetiza datele disponibile pe parcursul realizării unui proiect*
- *Capacitatea de a comunica bine atât oral, cât mai ales în scris, pentru a realiza un proiect bun.*

CAPITOLUL 1: NECESITATEA UNUI PROIECT

Aproape orice activitate umană ce implică realizarea unei sarcini non-repetitive poate fi un proiect. Deci, toți am fost, suntem, sau vom fi manageri de proiect la un moment dat în viață!

Succesul unui proiect depinde în mod critic de efortul, atenția și competența managerului de proiect în faza de planificare.

Dar ce se poate înțelege prin proiect? Câteva situații care pot explica ce înseamnă un proiect:

- *Dezvoltarea unui produs sau serviciu nou - fiecare produs sau serviciu unic care este realizat, care diferă prin ceva specific față de toate produsele sau serviciile similare realizate anterior*
- *Efectuarea unei schimbări în structura organizației, o schimbare a personalului sau a stilului de conducere*
- *Proiectarea unei aplicații software (de exemplu pentru gestiunea stocurilor sau pentru contabilitate)*
- *Realizarea unui manual de funcționare și întreținere a unui echipament nou*

În concluzie, un proiect este o preocupare temporară pentru crearea unui produs sau serviciu unic sau pentru rezolvarea unei probleme. Fiecare proiect are o dată clară de început și o dată clară de încheiere. De asemenea, trebuie să fie unic, complex, orientat către atingerea unui scop, care să fie descris prin obiective clare și rezultate măsurabile. Iar acest scop trebuie atins în condiții clar definite, printr-un buget atent cuantificat, cu resurse limitate.

Câteva exemple de proiecte curent întâlnite:

- *În construcții: o îmbunătățire într-o arie a unui șantier sau o schimbare de proces.*
- *În sectorul de producție: schimbarea unei linii de fabricație.*
- *În sectorul de servicii: realizarea unui produs software.*
- *În management: introducerea unui sistem de management al calității, îmbunătățirea*

competențelor personalului de vânzări.

- În cercetare: dezvoltarea unui prototip, studiul de analiză a pieței.

1.1. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL DE PROIECT

Există mai multe definiții pentru caracterizarea proiectului, cum ar fi:

- Ansamblu de activități independente, întreprinse în mod organizat, cu momente de început și de sfârșit clar definite, pentru obținerea unor rezultate bine precizate, necesare pentru a satisface niște obiective clar definite.
- Este un proces unic, care constă dintr-un set de activități coordonate și controlate, având termene clare de început și de sfârșit, desfășurate în vederea atingerii unui obiectiv în conformitate cu anumite cerințe specifice, referitoare la constrângeri de timp, costuri și resurse.
- Un set de activități desfășurate într-un interval definit de timp în vederea atingerii unui scop.

Managementul proiectelor este un proces dinamic, condus în contextul unui set de constrângeri, care organizează și utilizează resurse adecvate într-un mod controlat și structurat cu scopul de a realiza anumite obiective clar definite. Asigură transpunerea în viață a proiectului. Managementul de proiect constă în:

- Aplicarea cunoștințelor, aptitudinilor, instrumentelor și tehnicilor pentru realizarea activităților proiectului astfel încât să fie satisfăcute necesitățile și așteptările sponsorilor proiectului.” *PMBOK® Guide*
- Aplicarea cunoștințelor, deprinderilor, instrumentelor și tehnicilor pentru realizarea activităților proiectului, în scopul satisfacerii necesităților și așteptărilor părților interesate de proiect.” *Project Management Institute Body of Knowledge*
- Managementul de proiect pune în echilibru cerințele (obiective, timp, costuri, calitate, regulamente, etc.) pe parcursul ciclului de viață al proiectului și implică interacțiunea a trei elemente:
 - *Persoanele: realizează activitățile și determină succesul sau eșecul unui proiect. Aici se includ și celelalte părți interesate, nu doar echipa de proiect.*
 - *Procesele: se obțin produsele sau serviciile incluse în proiect și specifică modul de lucru – cine ce va face și când.*
 - *Instrumentele.*

Planul proiectului este documentul care specifică ceea ce este necesar pentru atingerea obiectivului / obiectivelor proiectului. Planul proiectului trebuie să includă sau să facă referire la planul calității proiectului. De asemenea, planul proiectului include structura organizatorică, resursele, programul și planificarea activităților incluse în proiect, precum și bugetul proiectului.

În realizarea unui proiect este necesară analiza preliminară a celor care pot influența bunul mers al activităților necesare pentru atingerea obiectivelor. Astfel se definesc **părțile interesate**, respectiv persoanele sau grupurile de persoane având un anumit interes în performanțele organizației ce derulează proiectul sau în mediul în care funcționează respectiva organizație.

Posibile părți interesate în derularea unui proiect:

- *Clientul, beneficiarul sau utilizatorul* rezultatului proiectului
- *Proprietarul proiectului:* organizația care inițiază sau care derulează proiectul
- *Partenerul*, în cazul proiectelor derulate de un parteneriat
- *Finanțatorul proiectului*, de exemplu autoritatea contractantă, o instituție financiară sau acționarii firmei
- *Subcontractorul* care furnizează un produs sau un serviciu necesar derulării proiectului
- *Societatea:* organisme legislative sau de reglementare, societatea în ansamblul ei
- *Personalul intern*, respectiv angajații organizației promotoare.

Pentru a delimita rolurile, menționăm că **organizația care inițiază proiectul** este organizația care decide inițierea proiectului și care atribuie realizarea proiectului organizației care derulează proiectul, iar **organizația care derulează proiectul** este organizația care derulează proiectul în numele organizației care decide inițierea proiectului. Organizația care derulează proiectul poate fi o parte din organizația care inițiază proiectul, un consorțiu, o altă organizație, etc.

Dar ce înseamnă un bun managementul de proiect?

- Fiecare să știe ce are de făcut, când trebuie să înceapă și când trebuie să termine, ce trebuie să furnizeze ca rezultat al sarcinilor avute.
- Fiecare să știe ce se întâmplă în proiect.
- Fiecare să știe cum să comunice altora starea proiectului.
- Fiecare să cunoască elementele critice și factorii de succes pentru proiect.

Managementul de proiect reprezintă o metodă de organizare a activităților, un cadru structurat de sprijin pentru grupul ce trebuie să lucreze efectiv pentru atingerea obiectivelor, un set de instrumente pentru planificare, analiză, alocare de resurse, programare, control, etc., un set de instrumente pentru monitorizarea progresului, comparativ cu planul proiectului.

Managementul de proiect înseamnă desfășurarea de activități complexe și numeroase. Este unic (set unic de evenimente) și finit - are dată de începere și de încheiere. Managementul de proiect se desfășoară cu resurse limitate, buget clar. La sfârșitul activităților finite trebuie să rezulte un produs sau serviciu final.

Managementul de proiect are două componente esențiale ce necesită instrumente și competențe specifice și determină rezultate diferite: *realizarea produsului sau serviciului necesar, și asigurarea condițiilor necesare pentru realizarea produselor / serviciilor.*

Managementul de proiect include un **set generic de activități de management**, adecvate tuturor proiectelor într-o anumită măsură: planificare, management prin obiective, managementul comunicării, managementul riscurilor, managementul resurselor umane, managementul financiar, managementul calității, managementul timpului, managementul achizițiilor și structura activităților.

Managementul de proiect înseamnă în principal planificare, monitorizare, coordonare.

Aspecte cheie ale managementului de proiect:

- Definirea precisă a proiectului, cu clarificarea sistematică a obiectivelor.
- Împărțirea proiectului în faze și activități ușor de implementat.
- Controlul proiectului pe măsura implementării fazelor, utilizând planul inițial al proiectului ca referință.
- Evidențierea riscurilor și dezvoltarea de proceduri specifice pentru managementul riscurilor.
- Prevederea mecanismelor pentru abordarea problemelor de calitate.
- Clarificarea rolurilor pentru o muncă eficientă în echipă.

Necesitatea managementului de proiect: proiectele complexe necesită coordonare pentru că sunt implicate mai multe persoane, se gestionează resurse multiple (materiale, financiare, timp, informații, etc.), se realizează activități multiple, există interdependențe între activități, puncte de decizie multiple, aprobări de planuri, validări de metode, omologări de rezultate. Trebuie realizată cheltuirea planificată a fondurilor și alocarea adecvată a resurselor pentru satisfacerea necesităților.

1.2. MANAGEMENTUL PROGRAMULUI ȘI MANAGEMENTUL PROIECTULUI

Managementul programului reprezintă integrarea, coordonarea, comunicarea și controlul simultan al mai multor proiecte pentru a atinge obiective generale, pe termen lung.

Managementul proiectului se caracterizează prin conducerea unui singur proiect, care

contribuie parțial la atingerea obiectivelor generale ale programului din care face parte.

Program: o investiție de resurse pe o perioadă determinată, pentru rezolvarea unui anumit set de probleme (acoperă o gamă largă de obiective și o perioadă mai lungă de timp).

Managementul unui program are un scop mai amplu decât managementul unui proiect. Programul include mai multe proiecte, include un număr mai mare de produse similare care au un caracter relativ permanent (o durată mai mare), *de exemplu, programele comunitare au o durată de 7 ani, pe când durata unui proiect finanțat de un program comunitar este cuprinsă de regulă între 1 an și maxim 3 ani.*

Un alt exemplu referitor la o întreprindere mică sau mijlocie este dezvoltarea firmei, pe baza unei viziuni și a unei strategii personalizate. Ca urmare, se poate crea un program de dezvoltare, cu proiecte specifice pentru reducerea costurilor de producție, pentru dezvoltarea competențelor agenților de vânzări, pentru reorganizarea unuia dintre procesele de producție, pentru construirea unui nou sediu de producție, etc.

1.3. MANAGEMENTUL PROIECTULUI VS. MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR CURENTE

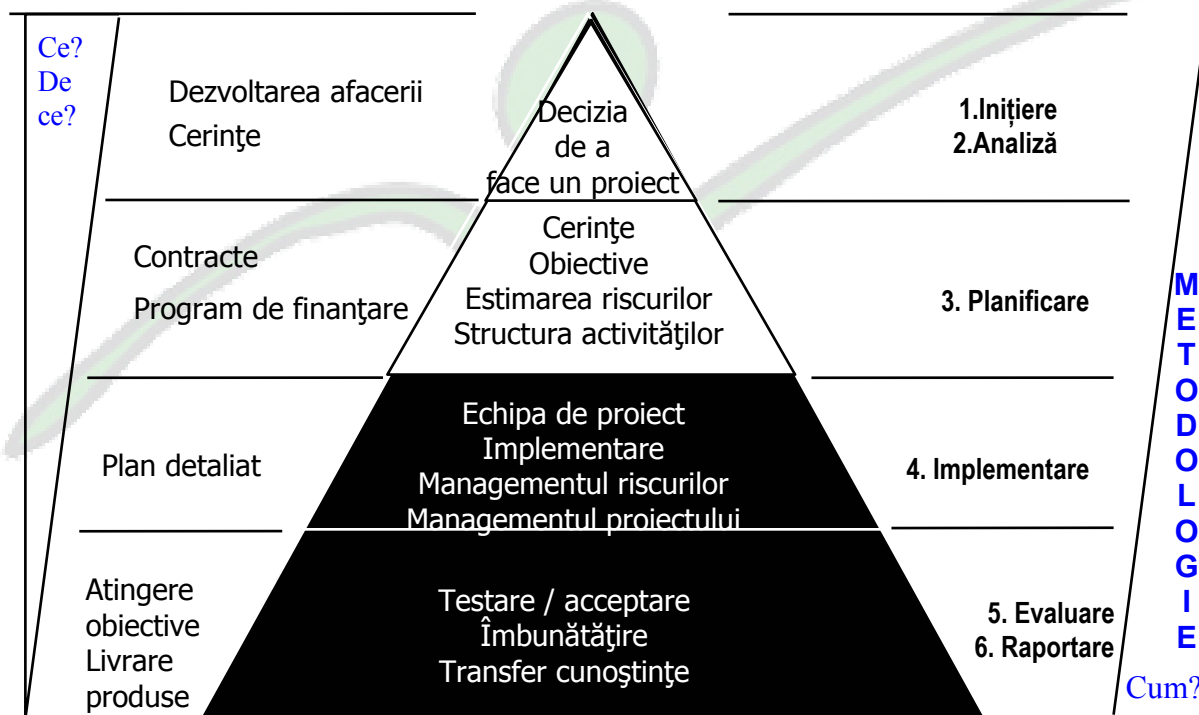
Managementul proiectului implică un management diferit al resurselor umane. Pentru desfășurarea activităților proiectului este utilizat personal nepermanent cu atribuții nepermanente. Personalul implicat în proiect poate juca roluri diferite la momente diferite, structura ierarhică nefiind stabilă. Angajările se fac pe perioade limitate sau în regim de colaborare (consultanți).

Altă caracteristică o reprezintă managementul tehnic specific. Proiectul are un plan, o durată limitată, un buget bine stabilit, planificat, realizat și controlat permanent. Există obiective clare, un termen în care trebuie îndeplinite, modalități de măsurare a îndeplinirii obiectivelor. Prezintă activități temporare și unice față de activitățile curente, care se desfășoară în mod continuu și repetitiv.

Managementul de proiect aplică metodologia pentru realizarea obiectivelor proiectului.

CAPITOLUL 2: REALIZAREA UNUI PROIECT

Modelul managementului de proiect în 6 etape constă în: **inițierea proiectului, analiza proiectului, planificarea proiectului, implementarea proiectului, evaluarea proiectului, raportarea proiectului.**



2.1. INIȚIEREA UNUI PROIECT

Cea mai importantă decizie în orice proiect o reprezintă decizia asupra a ceea ce are de realizat proiectul respectiv. Se analizează **factorii de risc** care trebuie luați în considerare pentru a da cea mai bună șansă proiectului să reușească, pentru a putea stabili **ciclul de viață al proiectului și necesitățile de management** ale acestuia.

Factorii de risc: înainte de a atribui prea mulți bani unui proiect, există necesitatea de a estima cât de mult va costa, cât de mult va dura și cât de riscant este proiectul în sine.

Ciclul de viață al proiectului presupune să se țină seama de datele inițiale (*condiții de finanțare, legislație, condiții de mediu*), ideea pentru propunerea de proiect, dacă există resurse suficiente sau nu, dacă este nevoie de parteneriat, de elaborarea propunerii, dacă evaluarea va fi favorabilă? și dacă da, de contractare și de derularea proiectului (*implementare, monitorizare, evaluare, raportare*).

Pentru inițierea unui proiect trebuie să se țină seama de:

- Identificarea necesităților interne de dezvoltare, schimbare, îmbunătățire a performanțelor.
- Selectarea temei proiectului.
- Aprecierea relevanței proiectului pentru organizație.
- Crearea echipei de pregătire a propunerii de proiect.
- Verificarea resurselor disponibile și identificarea surselor de finanțare potențiale.
- Stabilirea obiectivelor de atins.
- Identificarea posibilităților de valorificare ulterioară a rezultatelor proiectului.
- Estimarea obstacolelor potențiale și a succeselor probabile.
- Gradul de implicare a conducerii organizației în sprijinirea proiectului.
- Luarea deciziei de a face proiectul.

Un proiect este necesar pentru a testa ceva nou (o idee, un mecanism, un serviciu), a promova ceva nou (o metodă, o filozofie de viață, bune practici, o schimbare), a rezolva o problemă concretă cum ar fi instruirea unui anumit număr de persoane, restructurarea unei companii, construirea unui obiectiv industrial sau a unei autostrăzi.

Necesitățile de management trebuie stabilite încă de la început și constau în identificarea problemei care trebuie să fie rezolvată. Pentru identificarea problemei, specialistul în managementul proiectelor trebuie să răspundă la mai multe întrebări: **Care este scopul urmărit? Care este sursa interesului pentru un anumit lucru? Unde, când și în ce condiții acest lucru constituie o problemă? Cine și cum este implicat sau afectat? De ce prezintă interes rezolvarea acestei probleme? Ce avantaje pot fi obținute?**

Identificarea corectă a problemei a cărei rezolvare poate face obiectul unui proiect determină buna desfășurare ulterioară a acestuia. Din acest motiv, este necesară identificarea și utilizarea a cât mai multor surse de informații despre respectiva problemă.

Derularea de proiecte cu finanțare națională sau internațională poate ajuta la satisfacerea necesităților

- de primă parte, ca, de exemplu, *rezolvarea unor probleme interne cu ajutorul unor finanțări externe;*
- de secundă parte, ca, de exemplu, *consolidarea încrederii clienților față de organizație prin dezvoltarea de parteneriate, recunoașterea capacității de gestiune a unor proiecte de către organisme independente;*
- de terță parte, ca, de exemplu, *cristalizarea unei opinii publice favorabile față de organizație prin prezența și diseminarea experiențelor obținute.*

Identificarea proiectelor potențiale: ideile și sursele de informații pentru realizarea de proiecte pot apărea de la necesitățile interne existente, sponsorii / finanțatorii proiectului, guvern și ministere, organizațiile și/sau experții din străinătate, analiza necesităților dintr-un

sector, resursele necesare pentru un proiect cum ar fi timp, resurse umane (personal specializat), resurse financiare (cofinanțare), resurse materiale. La toate acestea trebuie aplicat conceptul de evaluare permanentă și îmbunătățire continuă.

Metoda clasică de identificare a proiectelor necesare este rezolvarea problemelor, care permite stabilirea proiectelor necesare, ierarhizarea și stabilirea priorităților de acțiune și asigură relevanța proiectului pentru organizație.

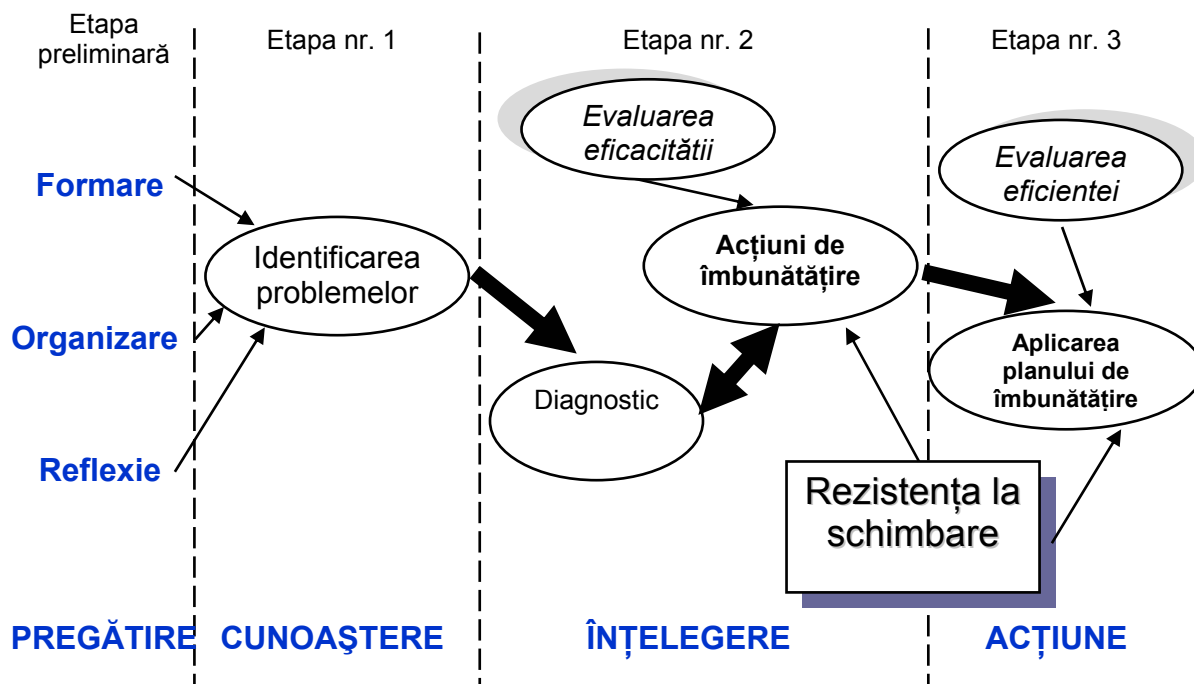
Prezentăm mai jos câteva definiții necesare pentru înțelegerea aspectelor relevante despre managementul proiectelor:

- Proiect: *o problemă aleasă pentru a fi rezolvată.*
- Problemă: *o abatere de la situația prevăzută.*
- Sinonime: *disfuncționalitate, anomalie, impas, incident, conflict, dilemă, etc.*
- Rezolvarea unei probleme: *găsirea cauzelor și a acțiunilor corective sau preventive necesare, prin parcurgerea a 2 etape esențiale:*
 - *etapa de diagnostic:* identificarea cauzei / cauzelor care determină persistența problemei
 - *etapa de înlăturare a cauzelor:* identificarea și aplicarea acțiunilor corective care au ca scop eliminarea cauzei / cauzelor care determină persistența problemei.

Rezolvarea unei probleme pornește cu enunțarea în scris a problemei de rezolvat. Problema se divide în părți componente până când fiecare unitate a problemei devine clară și ușor de rezolvat. Se acordă atenție contextului problemei, și se organizează și vizualizează părțile componente ale problemei, astfel încât să se înțeleagă toate aspectele și să nu fie omise elemente importante.

Se verifică faptele și nu se fac presupuneri, apoi se abordează pe rând părțile componente ale problemei, în mod coerent și precis. (*Descartes, 1622*). Modelul de rezolvare a problemelor se caracterizează prin parcurgerea mai multor etape:

- **Etapa preliminară** de pregătire, formare, organizare și reflexie.
- **Etapa de cunoaștere:** identificarea problemelor, idei pentru proiecte. Se identifică acele situații care par anormale în raport cu experiența proprie, planul, comportamentul altora în condiții similare, opinii ale altor persoane.
- **Etapa de înțelegere (*diagnostic*)** a situației existente. CINE? CE? CUM? CÂND? UNDE? Se pun pentru identificarea faptelor reale caracterizate printr-o descriere detaliată, cantitativă, care să permită includerea într-o categorie. Se evaluează eficacitatea, rezistența la schimbare (păreri vs. dovezi obiective) și se hotărăsc acțiunile de îmbunătățire.
- **Etapa de acțiune**, rezolvarea problemelor. În funcție de rezistența la schimbare, se aplică planul de îmbunătățire, după care se evaluează eficiența.
- **Etapa de luare a deciziilor** - stabilirea temei proiectului: proces prin care se concepe o succesiune de acțiuni care urmărește rezolvarea problemei identificate.
- **Etapa pentru aplicarea deciziilor** - implementarea proiectului: succesiune de activități necesare pentru eliminarea anormalităților percepute.



Tot în perioada inițierii proiectului se abordează modurile posibile de obținere a finanțării proiectului dorit. În general, există mai multe metode de obținere a finanțării necesare din exteriorul propriei organizații, nu numai din fonduri proprii:

- Exercițarea puterii: prin lobby pentru prevederi legislative favorizante.
- Persuasiune și seducție: prin atragerea de sponsorizări sau cofinanțări, sau obținerea de finanțări nerambursabile.
- Manipulare: prin parteneriate și colaborări (de exemplu, cu lanțul de clienți / furnizori, cu asociații / fundații).

Cercetarea posibilităților existente pentru obținerea de finanțări se caracterizează printr-o activitate sistematică de obținere a informațiilor necesare despre propria organizație și posibilitățile existente de finanțare. Alte surse de informații disponibile pot fi ONG-urile, agențiile guvernamentale, organismele publice naționale și locale, mass-media, internetul, consultanții în domeniu, programele existente, condițiile de eligibilitate, pachetele de informații, etc.

Posibilități de obținere a finanțării:

- Identificarea unui sponsor, sau solicitarea unui credit intern de la conducerea firmei, pentru investiția necesară.
- Identificarea unui credit extern (rambursabil de la o bancă, sau nerambursabil).
- Participarea la o competiție (apel) de proiecte, unde finanțatorul stabilește o serie de priorități și obiective urmărite, iar proiectele trebuie să se încadreze în aceste prevederi. Condițiile de participare sunt descrise în pachetul de informații.

Ca posibilități de finanțare a proiectelor în România, există finanțări rambursabile (credite) și finanțări nerambursabile, de fapt, combinații între primele două.

Moduri de obținere a unei finanțări nerambursabile:

- Aplicarea tehnicilor de "fund-raising": "vinderea" unei idei, sponsorizare, donații.
- Obținerea unei finanțări în cadrul unui program derulat în România, sau la care participă România prin depunerea unei propuneri de proiect în cadrul apelurilor lansate de conducătorii de programe, cu teme la alegere, care să se încadreze în prioritățile și obiectivele programului. Conform cu procedura de selecție a programului, finanțarea poate fi "într-un pas", când se depune o propunere de proiect "finală", sau "în doi pași", caz în care se depune o pre-propunere, care, dacă este acceptată este urmată apoi de

propunerea de proiect "finală".

Tipuri de programe de finanțare nerambursabilă pentru organizațiile din România:

- Programe cu finanțare din surse europene:
 - Pe perioada de preaderare: *Phare, ISPA, SAPARD. Exemple de programe Phare: PRAQ, TTQM, PROGRES, IEDDO, Access, RICOP, CES, ...*
 - Pe perioada de după aderarea la Uniunea Europeană:
 - *Fonduri structurale europene, care pot fi programe de dezvoltare regională, programe de dezvoltare socială, programe de dezvoltare rurală, etc.*
 - *Programe comunitare: Leonardo, Socrates, Programul Cadru VI.*
- Acorduri bilaterale cu diverse state: programe gestionate de ambasadele diferitelor state (Canada, Elveția, SUA, ...), de organisme internaționale (Banca Mondială, PNUD, ...)
- Programe naționale: programe de cercetare dezvoltare, programele ANIMMC și ale MEC.
- Alte programe coordonate de fundații și organizații neguvernamentale (de exemplu FDSC, REC).

Pentru a vedea care sunt asemănările și deosebirile dintre finanțările rambursabile și nerambursabile, trebuie să găsim răspunsuri la cele două întrebări de mai jos:

- "Poate organizația finanțată, fără dificultăți majore, să asigure **îndeplinirea obiectivelor** declarate și să obțină rezultatele prevăzute conform planificării?"
- "Poate organizația finanțată, fără dificultăți majore, **să ramburseze creditul** din capacitatea financiară și afacerile curente?"

*În ambele situații, solicitantul trebuie să aibă o **viziune clară a proiectului** pentru care are nevoie de finanțare, să prezinte un **plan detaliat de activități** necesare pentru atingerea obiectivelor propuse și pentru obținerea rezultatelor dorite, precum și un **buget detaliat** pentru toată perioada de implementare a proiectului, și să-și demonstreze capacitatea de a conduce proiectul.*

Obținerea informațiilor necesare despre finanțările posibile poate fi realizată prin: monitorizarea informațiilor apărute în mass-media locală și centrală; utilizarea de rețele de informare: internet, baze de date, înscrierea într-o listă de diseminare de informații; colectarea de informații de la clienți, parteneri, furnizori, colaboratori, etc.; participarea la seminarii, prezentări, informări; solicitări de informații de la organizațiile publice locale și centrale; solicitarea de servicii de consultanță.

Alegerea temei proiectului se face încă din primele momente, după obținerea informațiilor și discuțiile preliminare. Primul pas este alegerea celei mai potrivite probleme specifice (necesitatea specifică) pentru a fi rezolvată prin intermediul unui proiect. Problema specifică aleasă trebuie să fie întotdeauna în relație cu misiunea și activitățile organizației. Mai mult, este esențial ca problema specifică aleasă să motiveze oamenii să se implice în rezolvarea ei și în aplicarea soluțiilor determinate.

Atunci când alegeți o temă de proiect, trebuie să vă gândiți la mediul intern al organizației și să vă puneți întrebări precum: „*Va incita această problemă implicarea oamenilor în acțiune?*”, sau „*Credeți că proiectul poate fi finalizat în mod favorabil?*”, „*Obiectivele pot fi atinse pe termen relativ scurt?*”, „*A fost făcută o planificare în timp?*”, „*Există o țintă clară și au fost identificate obiectivele?*”.

Nu contează cât de interesată este organizația dvs. în rezolvarea unei probleme, dacă unele dintre celelalte părți interesate vor fi împotriva rezolvării ei. Câteodată, problemele sunt

complicate și e greu ca oamenii să-și identifice interesul în rezolvarea lor. În acest caz este mai bine să începeți cu o problemă specifică și mai simplă, care este mai palpabilă și apoi să treceți la una mai complicată.

În această etapă mai trebuie luate în considerare și alte aspecte:

Este problema rezolvabilă? Aveți curajul să mergeți până la capăt?

Organizația trebuie să înceapă prin a-și evalua șansele de reușită. Există destule resurse și oameni pentru a avea siguranța că puteți câștiga campania de obținere a finanțării pentru rezolvarea problemei alese? Aveți resursele necesare pentru a merge până la capăt? Evident că nu se poate prevedea ce se va întâmpla în viitor înainte de a aborda o anumită problemă, dar trebuie să analizați punctele tari și probabilitatea de a câștiga înainte de a trece la luarea deciziei de a investi în realizarea unui proiect. Nu implicați NICIODATĂ organizația dvs., alte organizații sau liderii pe un drum fără speranță. Dacă faceți acest lucru, veți slăbi în mod substanțial organizația și veți eșua în atingerea obiectivelor.

Este problema destul de specifică încât oamenii să vadă un rezultat palpabil?

Din multitudinea de probleme cu care se confruntă zi de zi organizația dvs., este esențial ca cea pe care o alegeți să fie îndeajuns de specifică și de concretă, astfel încât oamenii să vadă un rezultat palpabil într-un orizont de timp relativ scurt. În general, o problemă se compune din mai multe probleme specifice diferite. Rezolvarea unei probleme specifice vă va conduce cu un pas mai aproape de rezolvarea problemei complexe inițiale.

Este problema rezolvabilă pe termen relativ scurt?

Oamenii își vor pierde interesul și motivația dacă implementarea unui proiect se lungește prea mult. Este bine să mențineți o durată relativ scurtă pentru a se păstra gradul de implicare, prin apariția de rezultate parțiale. Dacă proiectul începe să-și piardă din ritm sau oamenii încep să-și piardă interesul, trebuie să sărbătoriți victoriile imediate sau să folosiți tactici mai interesante care să mențină oamenii (sau celelalte organizații) implicați.

Există o țintă clară?

Fiecare proiect trebuie să aibă o țintă, obiective generale și obiective specifice.

2.2. ANALIZA PROIECTULUI

Analiza proiectului se face prin analiza contextului în care se va desfășura proiectul (pentru justificarea necesității proiectului, pentru verificarea condițiilor de eligibilitate pentru obținerea unei finanțări, pentru estimarea resurselor disponibile și necesare precum și pentru identificarea resurselor suplimentare umane, materiale și financiare care pot fi atrase pentru realizarea proiectului). De asemenea, trebuie stabilite părțile implicate, se apreciază atitudinea și implicarea potențială în realizarea proiectului a diferitelor părți interesate. Tot în această etapă trebuie identificate obstacolele și riscurile potențiale interne și externe, trebuie definite limitările și constrângerile interne și externe, trebuie realizat draftul obiectivelor urmărite și verificarea faptului că sunt acceptabile pentru toți cei implicați în realizarea proiectului. Nu trebuie uitată estimarea preliminară a duratei necesare pentru atingerea obiectivelor stabilite!

Analiza proiectului se face în scopul identificării factorilor de reușită ai proiectului, pentru stabilirea ciclului de viață al proiectului, pentru estimarea costurilor, duratei, riscurilor proiectului și pentru stabilirea necesităților de management ale proiectului.

Tipuri de analiză utilizate sunt: *analiza SWOT, analiza Pareto, diagrama cauză – efect, analiza părților interesate, analiza cerințelor proiectului.*

Analiza SWOT este analiza punctelor forte și a punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Este un instrument de analiză pentru studiul mediului intern și al mediului extern al organizației.

- Mediul intern al organizației: *identificarea, investigarea și documentarea punctelor tari*

și a punctelor slabe pentru produse, proiecte, clienți, personal, fluxuri informaționale și financiare.

- Mediul extern al organizației: identificarea, investigarea și documentarea oportunităților și amenințărilor pentru factorii sociali, tehnologici, economici, ecologici și politici.

Exemplu de analiză SWOT pentru o firmă de consultanță:

Atuuri (puncte forte / tari):

- Credibilitate: prezență stabilă pe piață din 1990, lipsă de incidente majore în relația cu clienții sau cu terțe părți.
- Stabilitate financiară.
- Personal calificat, cu competențe în domenii noi: managementul mentenanței, managementul mediului, TQM, modelul european de excelență.
- Relații de parteneriat cu organisme, agenții și alte instituții naționale, cu patronate, cu organizații europene, etc.
- Implicarea în proiecte internaționale (programe Phare și programe comunitare), care permit schimbul de experiență, transferul de bune practici și accesul la rezultatele altor proiecte.

Deficiențe (puncte slabe):

- "Firmă de familie", cu consecințe asupra managementului strategic.
- Fluctuație mare de personal.
- Resurse insuficiente pentru dezvoltarea firmei în domenii conexe și pentru crearea de produse noi.
- Descreșterea numărului de clienți care revin cu comenzi.

Oportunități:

- Piața cere servicii noi, la nivelul celor oferite de consultanții străini.
- Integrarea europeană impune noi practici în domeniul dezvoltării resurselor umane.
- Perspectiva apariției de prevederi legislative pentru stimularea formării continue a adulților.
- Finanțări nerambursabile disponibile, orientate către dezvoltarea resurselor umane.

Amenințări:

- Piață încă imatură, fără criterii de competență, care nu sancționează impostura și lipsa de profesionalism.
- Resurse disponibile reduse pentru servicii de consultanță și training.
- Concurență acerbă pe segmentele dinamice ale pieței.
- Neîncredere endemică în produsele / serviciile românești, care favorizează de obicei ofertele companiilor străine / multinaționale.

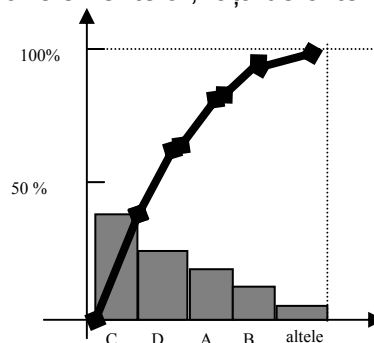
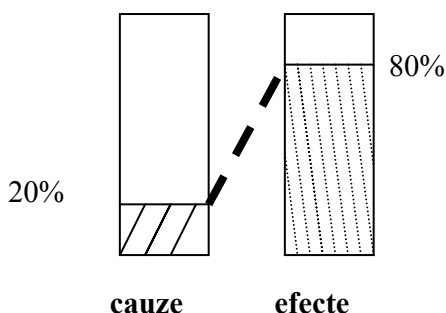
Analiza PARETO urmărește selecționarea dintr-o populație a celor mai reprezentative elementelor, dintr-un anumit punct de vedere (o caracteristică determinată cantitativ). Este un instrument simplu de decizie pentru alegerea priorităților.

Marchizul de Pareto (1848 - 1923), economist italian, a formulat pentru prima oară principiul conform căruia *80% din bogățiile existente se află în posesia a 20% din populație*. Juran a preluat acest principiu și l-a aplicat în domeniul calității: *20% din cauze / probleme produc 80% din efectele observate*. În concluzie, *pentru eliminarea majorității efectelor nedorite este suficient să se acționeze asupra a 20% din cauze*.

Metodologia de lucru pentru aplicarea analizei Pareto, este următoarea:

- 1) Se culeg datele referitoare la problema studiată;
- 2) Se definește criteriul reprezentativ de selectare a elementelor;

3) Se face determinarea cantitativă a valorilor elementelor, față de criteriul ales;

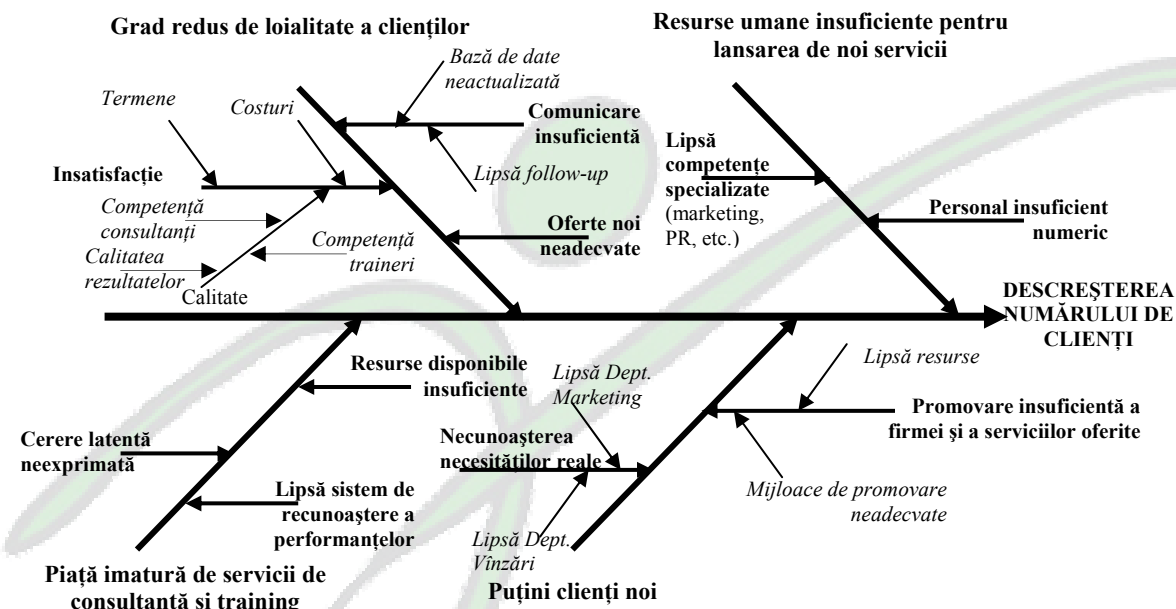


- 4) Se face ierarhizarea elementelor, în ordine descrescătoare;
- 5) Se calculează valorile cumulate;
- 6) Se completează tabelul cu date și trasarea grafică a acestuia, utilizând o diagramă în coloane;
- 7) Se face analiza datelor și a graficului obținut;
- 8) Reiterarea procesului (etapele 2 - 7), pentru un nou nivel al criteriului, pentru confirmarea rezultatelor analizei și pentru urmărirea evoluției datelor.

Diagrama cauză – efect mai este cunoscută sub diferite nume: diagrama Ishikawa; diagrama în schelet de pește. Se pornește de la un efect observat, și se încearcă identificarea tuturor cauzelor potențiale și a subcauzelor, grupate pe cât posibil în categorii de surse de influențe.

Cea mai cunoscută aplicare a diagramei cauză – efect este analiza de tip 6M pentru o problemă apărută într-o întreprindere, respectiv efectul observat este analizat din 6 puncte de vedere: cauze provenind de la **Manoperă, Materiale, Mașini** (echipamente de producție), **Metode** de lucru, **Mediu** de lucru și ... **Money** (disponibilitatea resurselor necesare).

Exemplu de diagramă cauză – efect pentru o firmă de consultanță:



Analiza părților interesate ia în considerare acele persoane sau entități afectate de proiect, direct sau indirect, pozitiv sau negativ. Identificarea acestor actori poate fi un proces dificil, dar foarte necesar, pentru că succesul proiectului depinde de implicarea lor și de lipsa lor de împotrivire. Analiza trebuie făcută înainte de planificarea și implementarea proiectului, pentru a se putea prevedea acele măsuri care să stimuleze sprijinul acordat proiectului și

diminuarea rezistenței la schimbare.

Interesele dominante de care trebuie să se țină seama în faza de analiză a proiectului sunt însuși proiectul care reprezintă nucleul central, apoi finanțatorul, mediul, echipa de lucru, individul, alte interese.

Interese de luat în considerare în faza de analiză a proiectului:

	Sponsor	Beneficiari	Echipa de proiect
Interese	Imaginea firmei	Servicii gratuite	Îmbunătățirea competențelor. Recunoașterea meritelor
	Venituri mai mari	Rezolvarea cu cheltuieli minime a unor probleme interne	
	Eficiență	Costuri optime	
Reacții în trecut	Încurajare inițiative	Cerințe mari și mult diferite față de necesitățile reale	Reticență în acceptarea schimbărilor
		Formularea neclară și/sau neînțelegerea unora dintre cerințe	Neimplicarea în proiectele de grup
Comportament probabil	Sprijin activ	Reticență în acceptarea concluziilor din faza de diagnostic (pentru identificarea necesităților reale de training / consultanță)	Respingerea schimbărilor
	Presiuni și cerințe suplimentare pe parcursul derulării proiectului		Rezistență la lucrul în echipă
Schimbare + / -	+	+	-
Reacții previzibile	Solicitări suplimentare față de cerințele contractuale	Impunerea propriilor păreri	Neimplicarea reală în atingerea obiectivelor proiectului
		Neacceptarea rezultatelor diagnosticului	Neacceptarea rezultatelor diagnosticului
Idei privind calea de urmat	Implicarea în procesul de evaluare a realizării proiectului	Implicarea reprezentanților beneficiarilor în analiza progresului <i>proiectului</i> (<i>întâlniri de analiză</i>)	Organizarea de ședințe săptămânale pentru prezentarea progresului proiectului
		Contact permanent pentru planificarea activităților de testare, asigurat de asistentul managerului de proiect)	Introducerea de sesiuni de training în domeniul competențelor sociale

Exemplu de analiză a factorilor interesați:

Persoană / grup cu interese în realizarea proiectului PRO-REAL	Descriere
Sponsorul proiectului:	Este persoana de al cărei suport depinde realizarea proiectului: <i>deblochează resursele interne necesare și asigură legăturile cu ceilalți parteneri din consorțiul creat pentru derularea proiectului.</i>
Organizația A:	Conducerea și angajații organizațiilor membre ale consorțiului, care nu participă direct la aplicarea proiectului, dar care trebuie să utilizeze rezultatele obținute la încheierea proiectului.
Organizația B:	
Organizația C:	
Autoritatea contractantă:	Alocă resursele financiare necesare pentru realizarea proiectului și verifică modul de utilizare a acestora.
Beneficiarii proiectului:	Organizațiile și persoanele din cadrul acestora, care beneficiază de rezultatele proiectului, și ale căror necesități și așteptări trebuie satisfăcute.
Personalul implicat în realizarea proiectului:	Grupul de persoane implicate direct în derularea activităților planificate.
Furnizori:	Organizațiile și persoanele care furnizează bunuri și servicii necesare pentru derularea proiectului (<i>de exemplu, furnizorul de echipamente, banca, etc.</i>).
Clienți externi:	Organizațiile care impun nivelul cerințelor pieței de servicii de formare și consultanță în management.
Autorități publice și de control:	Organismele ale căror cerințe trebuie respectate pe parcursul derulării activităților proiectului (<i>de exemplu: Ministerul Finanțelor, Garda financiară, etc.</i>).

Implicarea consultanților în procesul de analiză a realizării proiectului poate prezenta unele **avantaje**, ca *abilități specifice, implicare temporară, independență / obiectivitate, competență, transfer de know-how, execuție rapidă*, dar și **dezavantaje** cum ar fi: *nu se garantează obținerea finanțării, cost suplimentar ridicat, posibilă respingere din partea personalului local, tema proiectului poate fi modificată în funcție de orientarea și preferințele consultantului, proiectul poate deveni mai important decât obiectivele globale (prelungirea proiectului este în avantajul consultanților).*

Consultanții pot fi utilizați pentru identificarea și analiza proiectului, analiza situației existente, identificarea problemelor / necesităților, stabilirea priorităților, consultanță în privința oportunității proiectului, definirea ideii de bază a proiectului, planificarea proiectului, identificarea resurselor locale disponibile pentru proiect, identificarea resurselor necesare pentru proiect, elaborarea termenilor de referință. De asemenea, consultanții pot fi utilizați pentru implementarea și monitorizarea proiectului, mobilizarea resurselor (încheierea contractelor), identificarea problemelor, rezolvarea neajunsurilor, modificarea rezultatelor planificate și a obiectivelor proiectelor în funcție de situație, evaluarea proiectului, aprecierea măsurii în care contractantul și-a îndeplinit sarcina, identificarea celei mai bune metode pentru viitoarele proiecte, identificarea resurselor necesare în viitor, identificarea necesarului pentru viitoarele proiecte.

Câteva recomandări referitoare la consultanții implicați în managementul proiectelor:

- Nu apelați la un consultant dacă nu sunteți sigur că aveți nevoie de serviciile sale, dar apelați la un consultant când nu știți totul.
- Când apelați la un consultant, clarificați obiective și sarcini definite, cu rezultate specifice sau lăsați-i să vă ajute să descoperiți necesitățile relevante ale organizației.
- Nu folosiți consultanți pentru sarcini pe care le puteți îndeplini cu forțe interne, dar apelați la consultanți când doriți să faceți schimbări radicale fără a vă afecta imaginea.
- Profitați de tot ce vă poate oferi consultantul: informații, cunoștințe, experiență, relații internaționale, relații personale, imagine.
- Integrați-l în echipa dvs. și învățați-l limbajul specializat (jargonul) din organizația dvs.
- Consultanții pe termen lung tind să se ocupe de activități mai puțin specializate, dar pot determina abordarea problemelor cronice neobservate în interior, care determină cele mai critice efecte neplăcute.
- Analizați dacă este cazul să precizați specializarea consultanților doriți sau dacă este mai bine să cereți firmei de consultanță să propună abordări eficiente ale problemelor complexe.

Analiza cerințelor proiectului pornește de la **identificarea principalelor cerințe ale proiectului**. Cerințele proiectului au în vedere exprimarea scopului urmărit de acesta. Scopul include acele aspecte care trebuie realizate prin punerea în aplicare a proiectului, ca urmare a nevoilor și dorințelor reale ale clientului.

Exemplu de identificare a cerințelor proiectului:

Cauza care trebuie eliminată	Cerința proiectului
Insatisfacția clienților	Să determine competențe îmbunătățite ale personalului de specialitate (traineri și consultanți).
	Să ofere o modalitate adecvată de identificare a necesităților reale , exprimate și implicite ale clienților.
Comunicare insuficientă	Să permită un contact permanent cu clientul (actual, fost sau potențial).
Oferta neadecvată de servicii noi	Să asigure un grad sporit de adaptabilitate și flexibilitate a serviciilor de formare și consultanță oferite.

Pentru satisfacerea oricărei cerințe există mai multe variante posibile, dintre care trebuie să se aleagă cea optimă, în funcție de anumite criterii. Un criteriu necesar, dar nu și suficient pentru stabilirea variantei alese, este costul. Luarea în considerare a costului este necesară, pentru că resursele oricărei organizații au un caracter limitat, chiar dacă limitele variază mult, în funcție de mărimea, importanța sau specificul activităților. Dar nu este suficientă o analiză din prisma costurilor, deoarece percepția performanțelor unei întreprinderi (afacere, organizație, instituție) depinde din ce în ce mai mult de satisfacerea tuturor părților interesate: proprietari, clienți, furnizori, angajați, societate.

Exemplu de analiză a cerințelor proiectului:

Cerință / atribut	Factorii care determină satisfacerea cerinței	Metode de demonstrare
Competențe îmbunătățite ale personalului de specialitate	<ul style="list-style-type: none">▪ Competență în comunicare: dinamica de grup, comunicare scrisă și orală, limbi străine.▪ Competențe sporite în management: tehnici de rezolvare a problemelor și de abordare a conflictelor, managementul timpului, managementul riscului.▪ Competențe specifice sporite: specializare pe anumite teme - mediu, mentenanță, sau pe anumite domenii - electronică, servicii bancare, etc.	<ul style="list-style-type: none">▪ Stabilirea profilului inițial de competență și identificarea necesităților individuale de formare.▪ Organizarea de stagii de pregătire sau de schimburi de experiență.▪ Evaluarea competențelor la încheierea proiectului și compararea cu profilurile inițial stabilite.

2.3. PLANIFICAREA PROIECTULUI

Planificarea și replanificarea sunt procese ce trebuie realizate în mod continuu pe parcursul ciclului de viață al unui proiect. Fazele cele mai intense apar în momentul când se pregătește planul proiectului și anume între definirea proiectului și autorizarea executării acestuia. Trebuie menționat că un plan formal al proiectului este mult mai important decât un grafic al activităților.

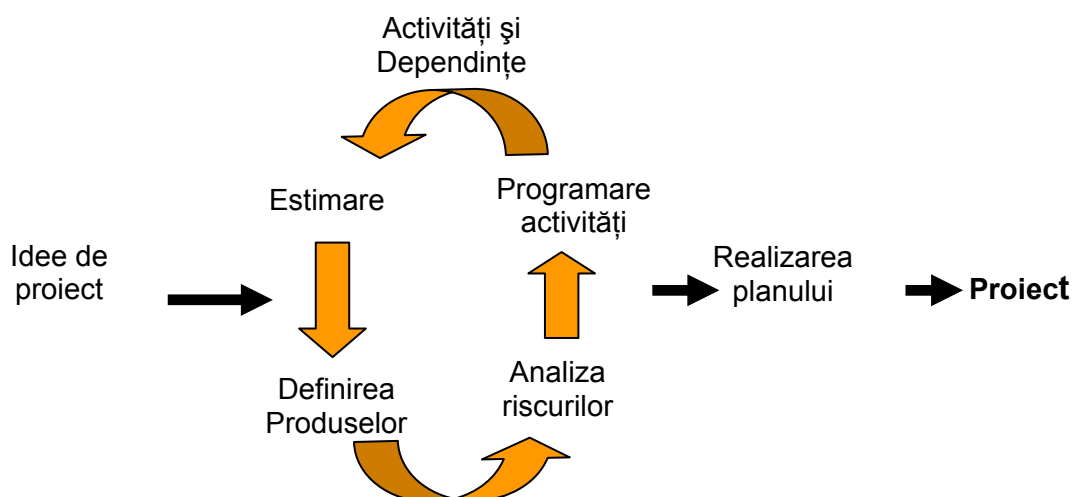
Tema proiectului este stabilită în faza anterioară planificării proiectului și cuprinde enunțul care descrie *ceea ce face proiectul și ceea ce nu acoperă proiectul*. Permite formularea clară a obiectivelor și planificarea proiectului.

Succesul proiectului se construiește încă din faza de planificare, când trebuie prevăzute modul de aplicare a activităților incluse în proiect, diminuarea rezistenței la schimbare, repetarea rezultatelor obținute și diseminarea experienței câștigate.

Pentru planificarea proiectului trebuie să se țină seama de 3 aspecte esențiale:

- Concentrarea eforturilor pentru obținerea rezultatelor dorite.
- Corelarea rezultatelor parțiale dorite cu rezultatele globale previzibile, corelarea scopurilor urmărite de diferitele categorii de persoane interesate.
- Abordarea sistemică a obiectivelor urmărite, satisfacerea progresivă a scopurilor, în ordinea priorităților.

Planificarea proiectului este cea mai complexă activitate a managerului de proiect. Este o activitate continuă pe parcursul ciclului de viață al proiectului. Planurile se verifică permanent și se actualizează pe măsură ce noi informații devin disponibile. Planul principal al proiectului se referă la activitățile necesare pentru îndeplinirea obiectivelor, resursele utile pentru realizarea activităților, interacțiunile dintre activități și timpul necesar pentru finalizarea activităților. Planul proiectului descrie drumul de parcurs până la situația viitoare dorită (imagine dinamică). Planul proiectului conține descrierea țințelor, a obiectivelor, a resurselor și a constrângerilor. Se face înainte de implementarea proiectului și are la bază estimări, presupuneri, nu certitudini!



Planificarea proiectului constă în:

- Definirea obiectivelor
- Definirea structurii proiectului și programarea activităților necesare
- Identificarea resurselor necesare și alocarea resurselor disponibile
- Definirea clară a modului în care se desfășoară proiectul: metodologia de management de proiect pentru organizare, planificarea calității, monitorizare, control, puncte de analiză și evaluare, parteneriate
- Acțiuni anticipate și riscuri / elemente neprevăzute potențiale
- Factori de influență
- Căi de feedback
- Standarde de comunicare internă și externă

În planificarea proiectului trebuie să se țină seama de:

- **RESURSE UMANE:** ce competențe sunt necesare? ce competențe sunt disponibile și cât timp sunt disponibile? de ce au nevoie pentru a putea derula proiectul? ce așteaptă de la participarea la realizarea proiectului?
- **RESURSE TEHNOLOGICE:** cum își vor realiza sarcinile? cine ce va face exact? cum vor fi coordonați? ce procese vor fi aplicate în detaliu, ca succesiuni de faze? care va fi organizarea? cum se va asigura comunicarea?
- **RESURSE MATERIALE:** ce materiale sunt necesare? ce materiale sunt disponibile? care este valoarea raportului cost / beneficiu? ce echipamente sunt necesare și care sunt disponibile? care sunt costurile imobilizării acestora? ce cerințe legale, administrative, etc. trebuie respectate? ce proceduri specifice trebuie respectate?
- **RESURSE FINANCIARE:** cât va costa aplicarea proiectului? ce resurse financiare sunt disponibile? vor fi cheltuite eficient? care sunt costurile utilităților necesare? dar costurile de mentenanță?
- **TIMP:** cât timp este necesar pentru aplicarea proiectului? care sunt constrângerile? care sunt activitățile cu durate mari?

Procesul de planificare a proiectului reprezintă planificarea propriu-zisă a derulării proiectului și organizarea pentru derularea proiectului, ținându-se cont de:

- Previziuni pentru estimarea a ceea ce se poate întâmpla în viitor.
- Obiective pentru formularea a ceea ce dorim să obținem în viitor.
- Metode: etapele de parcurs pentru atingerea obiectivelor.

- **Planuri:** termene pentru parcurgerea fiecărei etape.
- **Bugete:** alocarea resurselor necesare.
- **Proceduri:** modurile de lucru agreate pentru desfășurarea activităților.
- **Politici:** ghiduri elaborate pentru abordarea constantă a elementelor repetitive.

Tipuri de planuri ale proiectului:

Plan	Descriere
Plan de execuție a proiectului	Describe obiectivele, activitățile, resursele și metodologia de management de proiect referitoare la proiectul de implementat.
Plan de calitate	Describe procedurile și standardele calității utilizate în proiect.
Plan de validare a rezultatelor	Describe abordarea, resursele și termenele pentru validarea produselor.
Plan de management al configurației	Describe procedurile de management al configurației utilizate în proiect.
Plan de mentenanță	Describe cerințele de mentenanță, costurile și resursele necesare pentru proiect.
Plan de dezvoltare a echipei de proiect	Describe modul în care vor fi dezvoltate competențele membrilor echipei de proiect.

Planificarea proiectului are în vedere fazele ciclului de viață al proiectului (definite de Juran):

- Faza de inițiere a aplicării proiectului.
- Faza de testare / implementare a proiectului.
- Faza de extindere a efectelor aplicării proiectului / sustenabilitatea proiectului.
- Instituționalizarea rezultatelor proiectului.

Organizarea pentru elaborarea planului unui proiect se face prin constituirea unei echipe de planificare, cu următoarele roluri:

- Conceperea modului de aplicare a activităților incluse în proiect, realizarea planului de activități, cu termene, responsabilități, resurse, criterii de acceptare, etc.
- Alegerea parametrilor care trebuie măsurați pentru a putea evalua rezultatele obținute (gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite).
- Scăderea rezistenței la schimbare pe parcursul implementării proiectului.

2.3.1. Stabilirea obiectivelor proiectului

Obiectivele proiectului descriu situația viitoare dorită (imagine statică). Obiectivele trebuie să fie **SMART: specifice și simplu de comunicat, măsurabile, acceptabile** (și acceptate!), **realiste, posibil de atins într-un interval dat de timp**. În concluzie, obiectivele trebuie să fie *concrete, multiple, cuantificabile, programate în timp, realiste, flexibile, identificabile (ca rezultat al unor faze sau activități)*.

Obiectivele și activitățile trebuie considerate ca elementele unui "contract de parteneriat".

Obiectivele pot fi:

- **Obiective generale:** când se declară direcția generală sau scopul proiectului. Un proiect are, de obicei, doar un obiectiv general, dar în nici un caz nu poate avea mai mult de trei obiective
- **Obiective specifice:** reprezintă descrierea punctelor care trebuie atinse pe traseul de urmat până la atingerea obiectivului general. Au o formulare mai explicită și contribuie la atingerea obiectivului general. De obicei, un proiect nu trebuie să aibă

mai mult de cinci obiective specifice.

De asemenea, alte tipuri de obiective pot fi:

- **Obiective cantitative:** valoarea ce se urmărește să fie realizată într-o anumită perioadă de timp.
- **Obiective calitative:** descrierea cât se poate de bine a unor caracteristici.
- **Obiective pe termen lung (extinse):** tendința generală de dezvoltare pe termen lung, la care trebuie să contribuie programul din care face parte proiectul.
- **Obiective pe termen scurt (imEDIATE):** determină impactul pozitiv imediat al programului asupra beneficiarului dintr-un anumit sector și / sau o anumită regiune.

ATENȚIE! - Obiectivele NU sunt activități. Obiectivele pot fi exprimate în enunțuri care să înceapă cu: *creșterea, descreșterea, identificarea, conștientizarea, îmbunătățirea, eliminarea.*

Pentru stabilirea obiectivelor, este important să se cunoască care sunt obiectivele globale pe termen lung stabilite pentru program, care sunt indicațiile cuprinse în program, care sunt obiectivele cheie, dacă există un obiectiv guvernamental declarat?

Efectele obiectivelor constau în **impactul** pozitiv al programului asupra beneficiarilor dintr-un anumit sector și / sau o anumită regiune, în beneficiile directe ale proiectului, care se manifestă prin schimbarea parametrilor fizici, a potențialului instituțiilor, a comportamentului grupurilor țintă etc.

Rezultatele proiectului constau în produse concrete și / sau serviciile oferite de proiect grupurilor vizate în mod direct.

Pentru definirea unor obiective clare trebuie să se ia în considerare riscurile în definirea obiectivelor: confuzia între velleitate și obiectiv, riscul de a crede că toată lumea înțelege jumătăți de cuvinte. Metoda utilizată constă în transformarea ambițiilor într-un obiectiv concret, precis și măsurabil într-un interval de timp precis.

Indicatorii de realizare ai obiectivelor sunt:

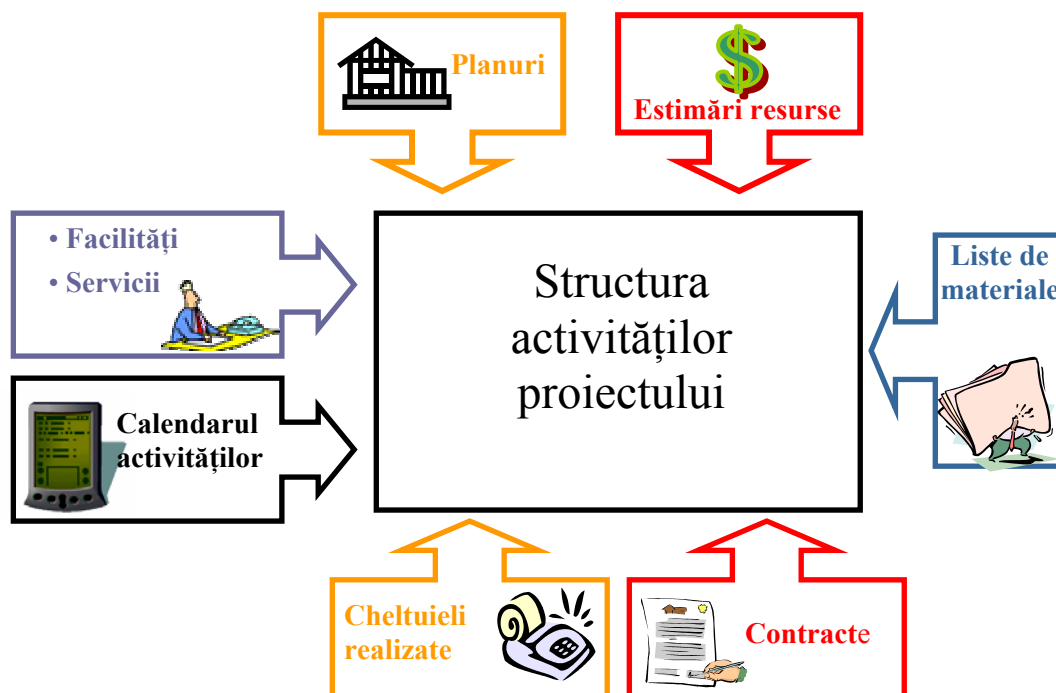
Cantitatea	Valoarea propusă pentru a fi realizată la un moment dat	<i>Cât de mult?</i>
Calitatea	Descrierea unor caracteristici	<i>Cât de bine?</i>
Grupul țintă	Utilizatorul unui rezultat sau beneficiarul unui impact	<i>Pentru cine?</i>
Amplasarea	Zona în care se realizează rezultatele / impactul	<i>Unde?</i>
Timpul	Data la care se realizează rezultatele / impactul	<i>Când?</i>

Pentru alegerea obiectivelor unui proiect trebuie să se țină seama de câteva condiții:

- De obicei, se aleg în funcție de obiectivele / prioritățile programului, în care se încadrează proiectul.
- Trebuie să se potrivească cu tendințele / obiectivele generale / naționale în domeniu.
- Să permită o justificare suficientă pentru proiect, în funcție de experiența organizației promotoare.
- Să nu fie prea ambițioase, pentru a putea fi atinse la termenul stabilit.
- Să fie adecvate / corelate cu grupul țintă ales.
- Să fie exprimate ca finalități de atins, nu ca un mijloc (proces) de parcurs.
- Să fie cuantificabile, măsurabile, exprimate precis.
- Să fie realiste și posibile.

2.3.2. Stabilirea structurii proiectului și programarea activităților proiectului

Structura de activități a proiectului ia în considerare facilități, servicii, calendarul activităților, cheltuieli de realizat, contracte, liste de materiale, estimări de resurse, planuri.



Activitățile incluse în proiect sunt doar acele activități necesare și suficiente pentru atingerea obiectivelor stabilite și pentru obținerea rezultatelor prevăzute. Ordonarea și gruparea activităților se face după:

- Criterii logice: faze, activități, sub-activități.
- Criterii cronologice: lansare, derulare, control.
- Criterii functionale: activități principale, activități administrative, etc.

Scopurile pentru care se grupează activitățile proiectului:

- Să furnizeze o reprezentare a întregului proiect.
- Să furnizeze o structură generală, transparentă pentru a planifica, implementa și controla proiectul.
- Să furnizeze o bază pentru definirea fazelor proiectului.
- Să furnizeze o bază pentru stabilirea termenelor și pentru planificarea resurselor.
- Să furnizeze o bază pentru stabilirea costurilor și pentru raportare.

Structura de activități a proiectului grupează elementele proiectului care contribuie la atingerea obiectivelor acestuia, cărora li se asociază durate și resurse necesare. Echipa de proiect stabilește structura de activități a proiectului în faza de definire și planificare a proiectului. Activitățile proiectului se prezintă succesiv, chiar dacă în realitate acestea se pot suprapune sau contribuie la atingerea unor obiective comune. De fapt, activitățile se organizează cât mai compact, pentru a utiliza personalul în mod optim. Dependentele dintre activități trebuie să fie cât mai reduse, pentru a evita întârzierile în lanț cauzate de activitatea care pentru a începe așteaptă să se finalizeze activitatea precedentă. Programarea în timp depinde de intuiția și experiența managerului de proiect.

Pașii necesari pentru crearea structurii de activități ale unui proiect:

- Divizarea activităților proiectului în funcție de obiectivele la realizarea cărora contribuie
- Partajarea obiectivelor între activități
- Divizarea activităților complicate în sub-activități

- Repetarea pasului anterior până când toate activitățile nu mai pot fi divizate în părți independente
- Cel mai redus nivel atins după împărțirea succesivă este sarcina de lucru – nivelul maxim de detaliere, care implică posibilitatea de a identifica resursele necesare asociate.

O structură adecvată de activități este constituită atunci când se poate evidenția ușor, în orice moment, progresul și finalizarea proiectului, când există date definite de începere și finalizare a activităților, dacă este o structură familiară, dacă există experiențe anterioare de succes, dacă sarcinile de lucru sunt ușor de condus și controlat, dacă există un flux continuu de activități de la începutul până la încheierea proiectului.

De obicei se folosesc maxim patru niveluri de grupare / descompunere a elementelor proiectului:

- **Faza:** cel mai înalt nivel. De obicei, finalizarea unei faze a proiectului este un moment important în derularea unui proiect, ce dă ocazia pentru o evaluare a progresului și succesului proiectului, deoarece implică atingerea unui obiectiv specific.
- **Activitatea:** nivelul următor ce reprezintă gruparea logică a unor sub-activități, necesare pentru obținerea unui produs al proiectului.
- **Sub-activitatea:** al treilea nivel reprezintă de obicei însumarea câtorva sarcini de lucru ce contribuie la realizarea unui rezultat identificabil.
- **Sarcina de lucru:** nivelul unitar – ceea ce se poate executa de o singură persoană, cu un buget dat și într-un interval de timp clar delimitat, fără a necesita o descompunere suplimentară.

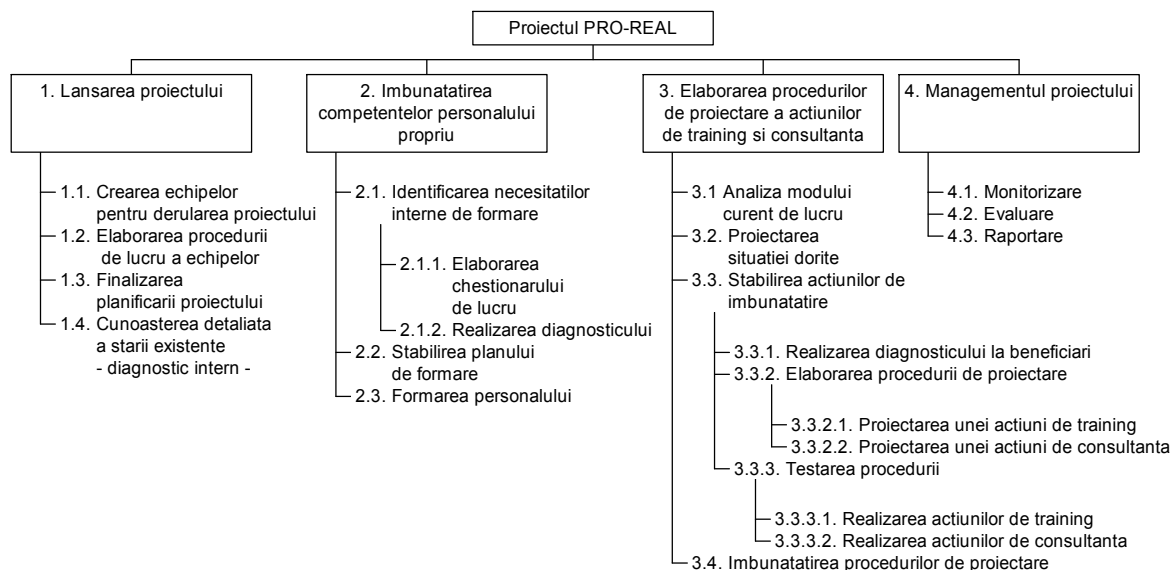
Recomandări pentru activitățile incluse în proiect, necesare pentru atingerea obiectivelor:

În proiect se includ toate activitățile necesare pentru a produce rezultatele anticipate, dar nu se includ alte activități care se desfășoară în cadrul organizației, fără legătură cu proiectul.

- Activitățile se formulează ca acțiuni de desfășurat, **nu** ca rezultate de îndeplinit.
- Activităților trebuie să li se asocieze termene, responsabilități conform cu planificarea detaliată a proiectului.
- În planificare este util să se introducă o etapă referitoare la managementul proiectului, care să cuprindă activități pentru lansare proiect, control și/sau monitorizare, evaluare și/sau analiză, raportare.

Fazele proiectului sunt o colecție de activități și produse asociate, care pot fi gestionate ca o singură entitate (ca un mini-proiect). Activitățile nu trebuie să fie elementare – trebuie să necesite una – două săptămâni pentru a fi realizate. Fiecare fază poate fi realizată de un departament diferit din organizație. Împărțirea în faze este obligatorie, numărul de faze într-un proiect este flexibil. Fazele proiectului permit analiza pe parcurs și puncte de decizie, planificarea pe perioade limitate, rezonabile, scalabilitatea proiectului.

Exemplu de structură de activități pentru un proiect:

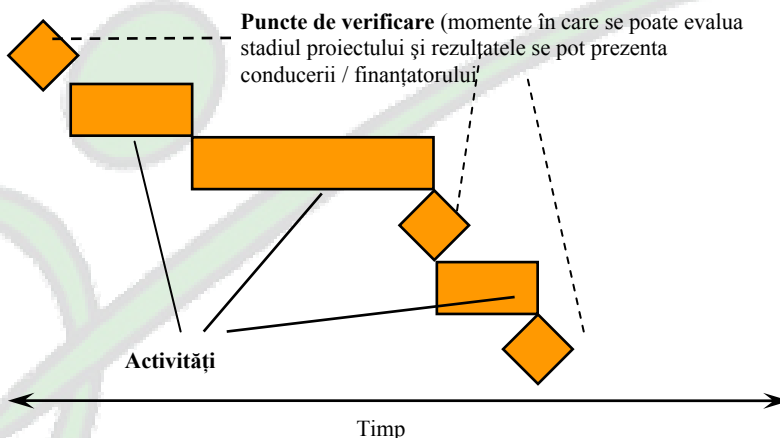


Fiecare fază a proiectului trebuie să aibă date de intrare clar definite (input); să furnizeze rezultate clar definite (output); să utilizeze resurse până la o anumită limită maximă; să dureze o anumită perioadă maximă; să fie realizată de o persoană sau de o echipă, care să răspundă de buna realizare; să depindă cât mai puțin de celelalte faze ale proiectului.

Managementul activităților reprezintă o parte componentă a managementului de proiect, care include procesele necesare pentru a ne asigura că în proiect au fost prevăzute toate activitățile necesare și suficiente pentru atingerea obiectivelor. Managementul activităților constă în inițierea fazelor, definirea fazelor și a activităților, planificarea în timp a activităților, monitorizarea și controlul realizării activităților și obținerea rezultatelor proiectului.

Planificarea în timp a activităților se face în funcție de durata de realizare a fiecărei faze / activități / sub-activități, numărul de persoane necesare și alte condiții interne și externe.

Diagramele cu bare și rețelele de activități reprezintă o formă de prezentare a planificării în timp a activităților proiectului. Prezentarea poate fi tabelară - succesiune cronologică / logică de activități în timp, grafică - rețele de activități, de exemplu, metoda drumului critic, diagrame cu bare, de exemplu, diagrama Gantt. Cel mai adesea se folosesc reprezentările grafice, unde în rețelele de activități se pot vizualiza interdependențele dintre activități și drumul critic. Diagramele cu bare prezintă planificarea în timp pe baza unui calendar de timp.



Exemplu de diagramă în rețea de activități pentru un proiect:

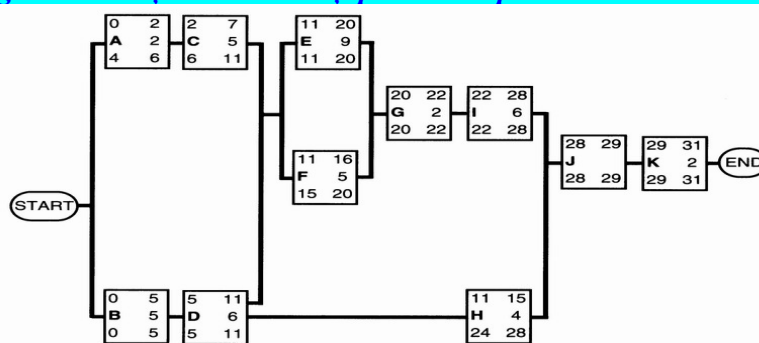
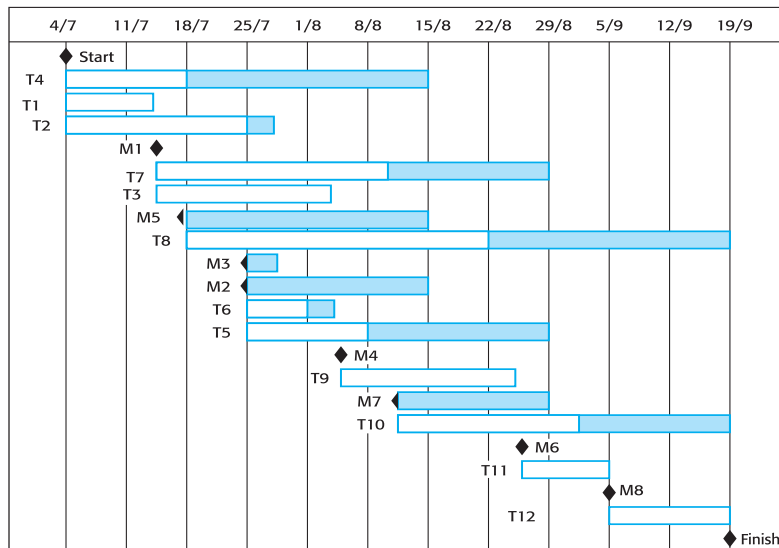


Diagrama Gantt este un mod de reprezentare a planului proiectului. Există mai multe versiuni, dar important este să se prezinte toate activitățile proiectului. Elementele importante ale diagramei Gantt sunt reprezentarea logică sau cronologică a fazelor proiectului, includerea punctelor de verificare, specifice proiectului, specificarea momentelor când încep și când se termină activitățile, resursele necesare desfășurării activităților, la un moment dat.

Exemplu de diagramă Gantt pentru programarea activităților unui proiect:



Ce și când utilizăm?

	Rețeaua cu activități pe săgeți	Diagrama Gantt
AVANTAJE	Evidențiază ordinea logică a activităților.	<ul style="list-style-type: none"> Permite vizualizarea activităților care se desfășoară în același timp. Permite glisarea momentului de începere a unei activități (pe perioada egală cu durata + marja corespunzătoare)
DEZAVANTAJE	<ul style="list-style-type: none"> Necesită introducerea de activități fictive (pentru a se putea stabili momentele de început / încheiere ale unor activități reale). Nu permite evidențierea tuturor tipurilor de activități (de exemplu, o activitate începută nu poate fi întreruptă înainte de a fi terminată) și legături care pot apărea între acestea. 	Nu prezintă toate informațiile care apar într-o rețea cu activități (reprezentarea grafică ar fi foarte încărcată, ceea ce ar face ca citirea ei să fie mai grea).

Probleme care pot apărea în timp, în planificarea activităților unui proiect:

- Estimarea dificultății realizării activităților este dificilă, iar riscurile și mediul extern variabil pot influența mult modul de derulare a proiectului.
- Productivitatea nu este proporțională cu numărul de persoane implicate în realizarea activității.
- Suplimentarea personalului în faza de implementare, pentru a recupera întârzierile cauzate de o proastă planificare, cauzează mai multe depășiri de resurse (timp de învățare, costuri de personal, cheltuieli administrative suplimentare).
- Întotdeauna se întâmplă neprevăzutul. Planificarea trebuie întotdeauna să ia în calcul această certitudine.

Planurile trebuie să fie aprobate de echipa de conducere a proiectului și asumate de echipa de proiect.

Managementul timpului reprezintă o parte componentă a managementului de proiect, care include procesele necesare pentru a ne asigura că proiectul se va finaliza la timp.

Managementul timpului constă în:

- *Definirea activităților*: identificarea activităților specifice, necesare pentru realizarea rezultatelor proiectului
- *Stabilirea succesiunii activităților*: identificarea și documentarea interdependențelor între activitățile proiectului
- *Estimarea duratei activităților*: estimarea numărului de ore necesare pentru o persoană pentru realizarea fiecărei activități
- *Calendarul de realizare a activităților*: analiza succesiunii activităților, a duratelor și resurselor necesare, pentru a trasa programul activităților
- *Controlul planificării în timp*: controlul modificărilor planificării în timp.

Planificarea capacității are drept scop realizarea proiectului cu resurse minime, optimizarea utilizării echipamentelor, persoanelor, spațiului, etc., echilibrarea utilizării resurselor. Pentru elaborarea planului proiectului trebuie parcurse următoarele etape:

- Evaluarea unui buget previzional pentru fiecare activitate / fază a proiectului
- Identificarea costurilor, pe categorii (mijloace financiare, umane, tehnice)
- Consolidarea costurilor la nivel global
- Arbitraj și realocarea resurselor disponibile în limitele bugetului proiectului.

2.3.3. Stabilirea bugetului proiectului

Pentru stabilirea bugetului proiectului se iau în considerare toate tipurile de resurse implicate:

- Resurse umane: *Ce competențe sunt necesare? Ce competențe sunt disponibile și cât timp sunt disponibile? De ce au nevoie pentru a putea derula proiectul? Ce așteaptă de la participarea la realizarea proiectului?*
- Resurse tehnologice: *Cum își vor realiza sarcinile? Cine ce va face exact? Cum vor fi coordonați? Ce procese vor fi aplicate în detaliu, ca succesiuni de faze? Care va fi organizarea? Cum se va asigura comunicarea?*
- Resurse materiale: *Ce materiale sunt necesare? Ce materiale sunt disponibile? Care este valoarea raportului cost/beneficiu? Ce echipamente sunt necesare și care sunt disponibile? Care sunt costurile imobilizării acestora? Care sunt cerințele legale, administrative, etc. care trebuie respectate? Ce proceduri specifice trebuie respectate?*
- Resurse financiare: *Cât va costa aplicarea proiectului? Ce resurse financiare sunt disponibile? Vor fi cheltuite eficient? Care sunt costurile utilităților necesare? Dar costurile de mentenanță?*

- Timp: Cât timp este necesar pentru aplicarea proiectului? Care sunt constrângerile? Care sunt activitățile cu durate mari?
- Informații, ..

Managementul proiectelor presupune echilibrarea mai multor factori:

- Timp \Rightarrow timpul acționează ca o restricție
- Bani (resurse) \Rightarrow bugetul nu poate fi majorat
- Calitatea (specificații tehnice) \Rightarrow obiectivele nu pot fi modificate

Pentru identificarea **resurselor necesare și disponibile** se analizează ce resurse (fonduri, oameni), pot fi atrase din alte surse, informațiile despre elemente de importanță critică (echipamente), termenul critic, posibilitățile de modificare a bugetului pe unități de proiect, cerințele sponsorului/finanțatorului.

Pentru stabilirea eficacității și eficienței proiectului în faza de planificare, se definesc **resursele necesare și suficiente** pentru implementarea proiectului:

- Se evaluează resursele necesare: **umane** (număr de personal, timp de lucru), **financiare**, **tehnice** (instruire, utilaje noi, etc.).
- Se compară resursele necesare cu cele disponibile. Cazul ideal este atunci când resursele necesare sunt egale cu resursele disponibile, adică, toate resursele necesare sunt disponibile, atât calitativ, cât și cantitativ. Cazul cel mai probabil întâlnit este atunci când resursele necesare depășesc resursele disponibile, deci, necesitățile sunt doar parțial acoperite, caz în care trebuie stabilite priorități și acționat doar în aceste direcții. Cazul cel mai defavorabil se întâlnește atunci când resursele necesare sunt mult mai mari decât resursele disponibile, deci, trebuie ierarhizate necesitățile și alese doar acele activități care au efecte dezirabile majore.
- Se evaluează efectele consumării resurselor (eficacitatea și eficiența proiectului).

Etapele fundamentării bugetului unui proiect sunt următoarele:

- Identificarea categoriilor de **cheltuieli eligibile** în cadrul proiectului.
- Respectarea **limitelor** impuse de cerințele specifice ale programului în care se încadrează proiectul ales.
- Identificarea **categoriilor reale de cheltuieli** implicate de derularea proiectului și cuantificarea acestora, pe faze, activități și pe **tipuri de cheltuieli**.
- Principiul care guvernează programele cu finanțare externă (ne)rambursabilă, cofinanțarea în bani și/sau în natură, termene de rambursare / decontare.

Estimarea costului total al unui proiect se face în principal pentru estimarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului. Resursele includ de obicei *manopera, uzura echipamentelor, achiziția echipamentelor / instrumentelor necesare, consumabilele și cheltuielile administrative, chirii, costuri de transport, etc.* Se fac compromisuri între costuri și cerințe atunci când se stabilește costul total al unui proiect. De obicei în estimări intervin factori organizatorici și politici.

Pregătirea bugetului se face în concordanță cu cerințele finanțatorului. Dacă există formulare și condiții specifice, trebuie citite de la început, pentru că pot conține tipuri de condiții financiare și cheltuieli la care dacă nu v-ați gândit pot duce la creșterea costului proiectului după aprobarea finanțării. De asemenea, cerințele specifice pot impune gruparea cheltuielilor în funcție de diferite criterii (pe tipuri de activități, obiective, beneficiari, etc.). Cele patru stadii ale pregătirii bugetului proiectului sunt calculul cheltuielilor necesare, calculul venitului probabil, compararea venitului cu cheltuielile, stabilirea bugetului proiectului (elaborarea unui cash-flow previzionat).

Calculul cheltuielilor necesare se face în funcție de:

- Costuri pentru realizarea activităților: Cât va costa manopera?
- Costuri de transport: Ce costuri de transport se includ în proiect?
- Diurne: Apar astfel de costuri în timpul proiectului? Doar pentru personalul propriu?

- Costuri de închiriere: *Cât și când?*
- Costuri excepționale: *Ce costuri ascunse apar?*
- Telefon: *Din costurile administrative, cum se pot identifica costurile pe proiect?*
- Diverse: *Este permis să se prevadă costuri rezonabile pentru diverse?*
- Sub-contractare: *consultanți, traducători, audit, etc.*

Bugetul trebuie să fie clar și detaliat, detaliat pe faze / activități și centralizat pe tipuri de cheltuieli. Sumele incluse în buget se calculează sau se estimează pe baza costurilor reale. Bugetul trebuie să conțină elementele de calcul detaliat: *costuri unitare, număr de unități, costuri totale, din care se evidențiază cât este finanțare nerambursabilă și cât contribuția proprie.*

Cheltuieli eligibile: pentru a fi considerate eligibile, de obicei, costurile trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- Să fie necesare și suficiente pentru derularea proiectului.
- Să se regăsească în lista de cheltuieli eligibile specifice programului ales.
- Să respecte principiile unui management financiar solid, realist, bazat pe eficiență.
- Să fie ocazionate de derularea activităților incluse în proiect.
- Să fie efectuate doar în perioada de timp în care este valabil contractul de finanțare.
- Să fie efectiv realizate (înregistrate în contabilitate, identificabile, verificabile, posibil de justificat cu documente originale).

Categorii de **cheltuieli** de obicei **eligibile**:

- **Cheltuieli directe:**
 - Cheltuieli de personal: salarii + taxe, contribuții aferente personalului din lista proiectului, onorarii pentru specialiști implicați în derularea proiectului
 - Cheltuieli de deplasare (*transport, cazare, diurnă, taxe de viză, asigurări medicale pentru călătorii în străinătate, în limitele prevăzute de legislație sau de programul considerat*).
 - Cheltuieli necesare derulării activităților incluse în proiect: consumabile, echipamente, sub-contractare.
 - Costuri pentru achiziționarea de echipamente și servicii, cumpărare, eventual amortizări, training pentru utilizatori.
 - Costuri specializate, cerute de programul considerat
 - Costuri de diseminare de informații, evaluare externă, audit financiar, traduceri, reproducere, asigurări, training, etc.
 - Costuri financiare (rareori).
 - Cheltuieli neprevăzute, care se deblochează doar cu acordul scris prealabil al autorității contractante.
 - Alte costuri, care nu se regăsesc în lista de costuri eligibile specificate de programul considerat, dar fără de care proiectul nu poate fi dus la bun sfârșit.
- **Cheltuieli indirecte:**
 - Cheltuieli de regie: chirii, utilități, telefon, poștă - când nu intră în categoria de cheltuieli directe.

La cheltuielile indirecte intră și calculul venitului probabil. Acesta este venitul provenit din finanțările solicitate sau venituri planificate a fi obținute în timpul implementării proiectului.

Posibile tipuri de venituri într-un proiect: finanțarea solicitată de tip credit, grant sau finanțare din fonduri proprii ale întreprinderii sau ale acționarilor, donații sau sponsorizări din surse private, contribuții personale ale beneficiarilor proiectului, venituri în natură, venituri obținute din alte surse.

Cheltuieli neeligibile sunt considerate, de obicei, costurile pentru acoperirea unor pierderi sau datorii; dobânzi la credite anterioare; achiziționarea de bunuri / servicii fără legătură cu obiectul și activitățile proiectului, nementionate în propunerea de proiect;

acoperirea diferențelor de schimb valutar; TVA-ul, atunci când poate fi recuperat de la bugetul statului; costurile legate de proiect, făcute înainte sau după perioada de validitate a contractului de finanțare; costurile legate de alte activități curente ale organizației promotoare, sau de acțiuni precum sponsorizări, contribuții în natură la alte proiecte, etc.

Compararea venitului cu cheltuielile se face comparând venitul probabil al proiectului cu cheltuielile necesare, pentru a stabili dacă este vorba de surplus sau deficit. Se recomandă ca în buget să se prevadă un surplus de maxim 5% (adică venitul să depășească cu 5% cheltuielile), pentru a face față cheltuielilor în situații neprevăzute. Trebuie verificat dacă finanțatorul acceptă un astfel de "fond de rezervă".

Stabilirea bugetului (elaborarea unui cash flow previzionat) înseamnă analiza cheltuielilor și veniturilor în funcție de momentul în care vor apărea și construirea unui cash-flow (anual, semestrial, trimestrial, lunar, săptămânal, în funcție de specificul activităților proiectului). Bugetul astfel creat trebuie aprobat de responsabilul financiar din organizație. De asemenea, trebuie verificat ce se va întâmpla în situația când proiectul va aduce pierderi pentru organizație, cine și cum va prelua răspunderea în această situație.

Există mai multe metode de cuantificare a resurselor necesare:

- Evaluarea prin metoda defalcării, prin metoda ante-calculului, prin metoda evaluării standardizate, sau prin metoda de manual.
- Estimarea, care se bazează pe experiența estimatorului, metoda costurilor istorice, metoda proiectelor similare (prin analogie), judicata expertului, sau metode combinate.

Fiecare metodă are avantaje și puncte slabe. Estimarea se face de obicei prin mai multe metode și metode combinate. Dacă rezultatele obținute prin mai multe metode diferite de estimare sunt mult diferite, înseamnă că informațiile disponibile nu sunt suficiente pentru un nivel de precizie acceptabil.

Cerințele necesare a fi satisfăcute în faza de estimare bugetului, sunt definirea categoriilor de costuri în proiect, definirea bazelor estimării, identificarea riscurilor potențiale pentru modificarea costurilor, identificarea planurilor de contingentă, identificarea costurilor prezente dar neeligibile.

Modificarea bugetului proiectului necesită parcurgerea aceluiași etape de aprobare ca bugetul inițial. După aprobare, bugetul propus devine anexă la contractul de finanțare, iar modificarea bugetului se poate face doar în limite foarte stricte, menționate ca prevederi contractuale (fiind anexa la contractul de finanțare, modificarea bugetului implică decizii la nivelul semnatarilor contractului inițial). În cazul unor modificări minore, uneori se acceptă doar o notificare către finanțator. Dacă modificările depășesc o anumită limită, de obicei trebuie să se obțină mai întâi acordul în scris al autorității contractante, și de-abia apoi se poate opera modificarea bugetului. Dacă este vorba de o modificare majoră, recomandarea este să se renunțe la proiect, pentru că procesul de aprobare este atât de lung și complicat încât poate depăși data limită de finalizare a proiectelor (după care oricum nu se mai pot face plăți în contul proiectului). Dimensionarea riguroasă, corectă și reală a bugetului proiectului are astfel o importanță deosebită.

Managementul financiar al proiectului reprezintă o parte componentă a managementului de proiect care include procesele necesare pentru asigurarea faptului că proiectul își va atinge obiectivele fără depășirea bugetului aprobat. Managementul financiar al proiectului constă în:

- Planificarea resurselor: determinarea tipurilor de resurse necesare (oameni, echipamente, materiale) și în ce cantitate trebuie să fie disponibile pentru a se putea atinge obiectivele proiectului.
- Estimarea costurilor: determinarea unei valori aproximative a costurilor resurselor necesare pentru realizarea activităților incluse în proiect.
- Crearea bugetului proiectului: alocarea costurilor estimate pentru realizarea

activităților proiectului.

- Controlul costurilor: controlul schimbărilor bugetului proiectului.

Recomandări finale necesare a fi luate în considerație atunci când se stabilește bugetul proiectului:

- Grijă la alocarea tipurilor de resurse necesare umane, financiare, materiale, servicii / subcontractare.
- Atenție la utilizarea resurselor informaționale și a resurselor de autoritate și putere.
- Resursele trebuie să poată fi corelate direct cu activitățile prevăzute în proiect.
- Resursele trebuie să fie prevăzute în cuantumul necesar și suficient pentru a derula activitățile incluse în proiect.
- Nivelul de detaliere a resurselor necesare și al bugetelor trebuie să fie adecvat, corelat, limitat la cerințele programului.
- Resursele trebuie să fie definite precis și verificabil (cantitate, calitate, costuri), în cantități adecvate și reale.

2.3.4. Parteneriate pentru implementarea proiectului

Câteva definiții pentru început:

- Partener: cineva care împarte ceva cu altcineva (*Webster*).
- Parteneriat: sistem asociativ de parteneri sociali sau economici (*Le Petit Larousse*). Asocierea a două sau mai multe persoane având un interes comun.

Parteneri posibili pentru realizarea unui proiect: organizații non-profit din sectorul public și cel privat (ONG-uri), parteneri sociali, organizații din mediul de afaceri și sectorul public.

Criteriile de viabilitate ale unui parteneriat sunt costurile și beneficiile (valoarea adăugată a parteneriatului); eficiența parteneriatului în atingerea obiectivului pe termen lung al proiectului; păstrarea relațiilor de parteneriat.

2.3.5. Metodologia de management de proiect

Metodologia trebuie să fie atent stabilită de managerul de proiect încă din faza de planificare. Reprezintă unul dintre aspectele cele mai importante pentru că descrie în detaliu modul în care se vor atinge obiectivele proiectului. În metodologia utilizată se va ține seama de ceea ce trebuie făcut, care sunt pașii de urmat, care este ordinea pașilor de urmat, cine ce face în fiecare moment, cine este responsabil și când, cu ce resurse de timp, echipamente, fonduri, date, persoane. Trebuie avut în vedere ceea ce este deja disponibil, ce riscuri pot apărea – ce poate merge rău și cum se poate preveni această situație, dacă există legături cu alte proiecte, consultanță, colaborări instituționale, utilizarea de metode de evaluare.

În funcție de metodologia de management aleasă și în funcție de obiectivele proiectului, sunt stabilite rezultatele proiectului, care pot fi rezultate tangibile (*produse realizate în timpul implementării proiectului*) și rezultate intangibile.

2.3.6. Organizarea internă pentru implementarea proiectului

Organizarea internă pentru implementarea proiectului reprezintă procesul prin care se definesc și se alocă sarcinile într-un grup sau organizație, în vederea realizării eficiente și eficiente a unei anumite activități. Organizarea constă în divizarea activității în sub-activități, divizarea muncii în sarcini, în funcție de specializare și de necesitatea motivării oamenilor, alocarea sarcinilor pe grupuri/echipe/persoane, conceperea mecanismului de comunicare și de coordonare, conceperea mecanismului de control a implementării proiectului, conceperea mecanismului de evaluare a proiectului.

Organizarea pentru derularea proiectului constă în:

- STABILIREA STRUCTURII ORGANIZAȚIONALE: oameni, resurse, facilități, astfel

organizate încât să fie utilizate eficace și eficient.

- **DELEGARE:** stabilirea nivelurilor de autoritate și a responsabilităților individuale.
- **RELĂȚII DE COOPERARE:** încurajarea oamenilor să coopereze pentru atingerea obiectivelor.
- **COMUNICARE:** evidențierea canalelor de comunicare (pe orizontală și pe verticală).

În organizarea internă pentru implementarea proiectului, trebuie să se constituie o structură internă pe proiect, să se identifice furnizorii și clienții interni. Pentru aceasta, se aplică principiul fundamental de patru niveluri prin constituirea echipei de conducere a proiectului, stabilirea managerului de proiect, constituirea echipei de proiect și stabilirea specialiștilor responsabili pentru activitățile de realizare a produselor proiectului.

Organizarea pentru derularea proiectului se poate face prin delegare: investirea unei persoane cu autoritatea necesară îndeplinirii unei sarcini specifice. Persoana delegată devine responsabilă de modul de acțiune și de consecințele acesteia. Persoana care delegă rămâne responsabilă de îndeplinirea sarcinii respective. Avantajele delegării: se pot conduce mai multe activități simultan, se poate crește calitatea deciziei, se poate scurta durata luării deciziei, se poate crește satisfacția muncii, permite reducerea și flexibilitatea structurii organizaționale.

Managementul resurselor umane reprezintă o parte componentă a managementului de proiect care include procesele necesare pentru a utiliza cât mai eficace personalul implicat în proiect. Managementul resurselor umane constă în:

- Planificarea organizațională, identificarea, documentarea și alocarea rolurilor, responsabilităților și interdependențelor în proiect.
- Formarea echipei de proiect: obținerea resurselor umane necesare pentru a lucra în proiect.
- Dezvoltarea echipei de proiect: dezvoltarea competențelor individuale și de grup ale membrilor echipei, pentru sporirea performanțelor proiectului.

Sponsorul proiectului este persoana care are responsabilitatea alocării resurselor necesare pentru realizarea proiectului. Sponsorul are rolul de a verifica faptul că proiectul se încadrează în programul de finanțare și că satisface obiectivele și cerințele programului.

Echipa de conducere a proiectului constă adesea în trei membri (pot fi mai mulți, sau doar unul). Are rolul de autorizare a proiectului și inițierea acestuia, autorizare a planurilor de îmbunătățire, direcționarea proiectului, confirmarea finalizării proiectului. Echipa de conducere a proiectului are responsabilitatea pentru asigurarea condițiilor pentru succesul proiectului. Delegă managerului de proiect responsabilitatea pentru managementul de zi cu zi al activităților proiectului, are întâlniri regulate cu managerul de proiect pentru monitorizarea progresul proiectului.

Managerul de proiect este responsabil pentru managementul de proiect și pentru resursele utilizate. Furnizează regulat rapoarte echipei de conducere a proiectului. Este de obicei responsabil de planificarea proiectului și de amendarea acesteia, la nevoie.

Echipa de proiect este coordonată de managerul de proiect și include persoanele care derulează activitățile proiectului. Selecția personalului echipei de proiect se face în funcție de definirea competențelor necesare pentru a realiza activitățile incluse în proiect și de alocarea rolurilor fiecărui membru din echipă.

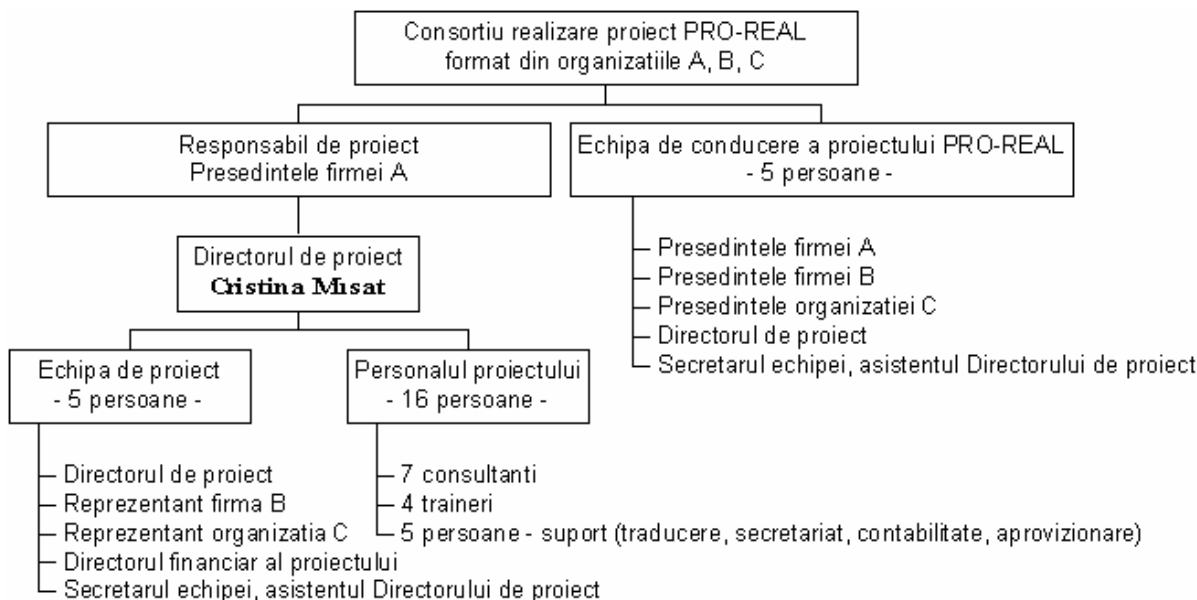
Echipa este constituită dintr-un număr mic număr de oameni, cu aptitudini și pregătiri complementare, devotați aceluiași scop și aceluiași mod de abordare, pentru care sunt egal și reciproc răspunzători. Echipa poate avea caracter permanent sau temporar. Echipa poate fi funcțională, matricială sau de proiect.

Succesul unui proiect depinde de resursele materiale, precum și de resursele umane implicate. Resursele umane se referă la numărul de persoane implicate, competențele

individuale și competențele de grup. Principalele entități umane implicate în implementarea unui proiect sunt liderul proiectului, echipa de conducere a proiectului și echipa de proiect.

O echipă este constituită din două sau mai multe persoane care lucrează împreună pentru a atinge niște obiective comune. Nu este obligatoriu ca membrii echipei de proiect să fie angajații aceleiași organizații, sau să se întâlnească să lucreze împreună zilnic.

Exemplu de structură organizațională pentru implementarea unui proiect:



De obicei, pentru managementul unui proiect este nevoie de crearea a două echipe:

- **echipa de conducere a proiectului**, formată din 3 - 5 membri, și anume: directorul de proiect, directorul financiar al proiectului, reprezentanții managementului superior al organizațiilor partenere pentru implementarea proiectului;
- **echipa de proiect**, constituită din toate acele persoane ale căror competențe sunt necesare pentru finalizarea proiectului.

Componența echipei de proiect este stabilită de conducerea organizației (promotorul proiectului) și este formată din cei care au interese/competențe directe în rezolvarea problemei sau care vor fi implicați în implementarea activităților propuse. *Echipa își încetează activitatea după ce proiectul este finalizat.*

ATENȚIE! După evaluarea proiectului și aprobarea lui în vederea finanțării, echipa de proiect stabilită în faza de elaborare a propunerii de proiect nu mai poate fi modificată, fără acordul autorității contractante. Din această cauză, este bine ca echipa de proiect să includă un număr acoperitor de specialiști necesari pentru realizarea proiectului.

Derularea unui proiect necesită crearea mai multor tipuri de echipe:

- echipa de elaborare a propunerii de proiect;
- echipa de pilotaj / conducere a proiectului;
- amestecarea ierarhiilor și competențelor; integrarea liderilor (sindicat, consiliul de administrație, marii furnizori);
- echipa de proiect: constituită din 5-10-15 persoane, și desemnarea unui manager sau director de proiect (în funcție de importanța și mărimea proiectului).

Conducerea echipei de proiect: principalele scopuri pentru folosirea unei echipe de proiect sunt distribuirea muncii, gestionarea și controlul muncii, rezolvarea problemelor și luarea deciziilor, prelucrarea informațiilor, acumularea informațiilor, testarea și ratificarea

deciziilor, coordonare și control, sporirea angajamentului și implicării, negocierea sau soluționarea conflictelor, anchete sau cercetări asupra evenimentelor.

Elemente implicate: analiza rolurilor membrilor echipei, definirea performanțelor așteptate, definirea rolurilor primare, secundare și auxiliare, definirea gradului de autonomie în luarea deciziilor, comunicarea eficientă, stabilirea procesului de luare a deciziilor, stilul de conducere.

Dezvoltarea echipelor de proiect se face prin constituirea echipei de proiect (angajamentul), armonizarea echipei în cazul existenței divergențelor de opinii, normalizarea lucrului în grup conform cu norme de comportament stabilite, funcționarea grupului (identificarea cu misiunea).

Dificultăți care pot apărea în dezvoltarea echipelor de proiect: lipsa de sprijin din partea managementului superior, neclaritatea obiectivelor / rezultatelor urmărite, lipsa de credibilitate a liderului echipei, desemnarea fără selecție a personalului echipei și lipsa unei structuri bine definite a echipei, diferențe de concepții, priorități, interese și opinii, concurența pentru poziția de lider al echipei și conflictele de rol, lipsa de angajament din partea membrilor echipei, probleme de comunicare, dinamismul mediului proiectului.

Munca în echipă are succes atunci când conducerea se implică și se acceptă modificarea sistemului de recunoaștere și recompensare a meritelor în cadrul organizației. Echipa este condusă de un leader competent pentru toate rolurile pe care trebuie să le joace. Există un regulament de funcționare al echipei, se cunosc care sunt rolurile, responsabilitățile și autoritățile fiecărui membru din echipă, există proceduri clare de lucru. Succesul unui proiect este asigurat de CREAREA UNEI ECHIPE PUTERNICE.

Echipa de proiect urmărește precizarea obiectivelor, a rezultatelor dorite și a activităților de desfășurat. Urmărește și asigură transferul de informații relevante despre proiect, stabilește importanța proiectului pentru organizație, urmărește ce probleme și restricții pot apărea și ce dificultăți poate ridica proiectul pentru fiecare dintre cei implicați, stabilește regulile care trebuie respectate în cadrul proiectului.

Pentru întâlnirea echipei este necesară de obicei, intervenția unui facilitator, care să ajute echipa să se obișnuiască să lucreze împreună. De multe ori, leaderul proiectului are și rolul de facilitator. Acesta trebuie să prezinte care sunt rolurile și responsabilitățile fiecărui membru al echipei, modul de lucru, frecvența întâlnirilor, modurile de comunicare și de raportare, monitorizarea derulării proiectului.

Transformarea unui grup în echipă de proiect se face prin sprijinirea cunoașterii reciproce a membrilor, facilitarea relațiilor dintre membri, sprijinirea membrilor echipei în stabilirea criteriilor și valorilor comune, încurajarea participării la inițierea, dezvoltarea și întreținerea relațiilor interpersonale.

Factorii care determină eficacitatea echipelor sunt existența unui lider eficace, înțelegerea și asumarea misiunii echipei și a responsabilităților individuale, mecanisme clare de funcționare, capacitatea de învățare, capacitatea de inovare, dinamica și cultura grupului.

O organizație de proiect fiabilă se caracterizează prin claritate, simplitate, raport acțiune/reflexie optim, responsabilitate, adaptabilitate.

Disponibilitatea echipei de proiect este asigurată atunci când membrii echipei de proiect sunt apți să decidă și să acționeze în domeniul lor de competență, membrii echipei de proiect sunt motivați pentru desfășurarea activităților de care răspund, membrii echipei de proiect contribuie la diseminarea și amplificarea rezultatelor proiectului.

Una din teoriile managementului arată că performanțele dorite se obțin atunci când managerul asigură fiecărui membru al echipei condițiile necesare pentru a se afla într-o stare de **auto-control**, respectiv fiecare persoană trebuie să știe ceea ce se așteaptă de la el (ce performanțe trebuie să realizeze). Pentru ca să poată aprecia dacă ceea ce face este la nivelul așteptărilor, trebuie să aibă mijloacele de a măsura rezultatele obținute, să fie în

măsură să ia decizii care să-i permită să satisfacă așteptările, să i se delege responsabilitatea și autoritatea necesare pentru a ține sub control procesul de lucru și pentru a corecta abaterile minore inerente.

Cele 5 legi ale managementului eficace al echipei de proiect sunt:

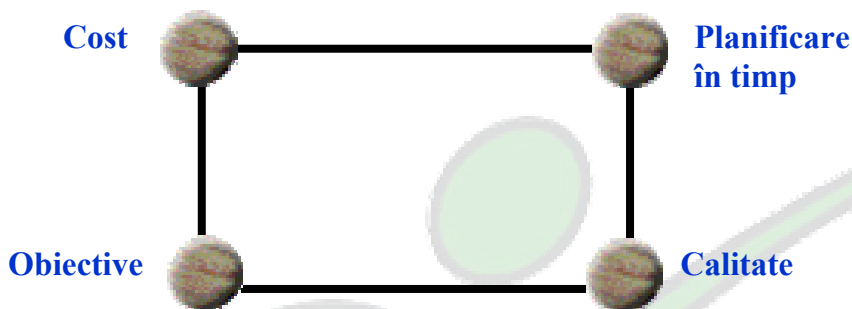
- LEGEA TRANSFERULUI MOTIVATIONAL, când pasiunea conducătorului sporește motivația personalului.
- LEGEA PRESIUNII FINALITĂȚII, când plăcerea jocului produce energia necesară victoriei, presiunea câștigului determină înfrângerea.
- LEGEA RECOMPENSĂRII, când un individ, un grup sau o națiune reușește perfect în domeniile care îi aduc de 10 ori mai multe mesaje pozitive decât mesaje negative.
- LEGEA BUSCHIDO, când pentru a asigura creșterea performanțelor echipei, managerul de proiect trebuie mai întâi să determine curba de competență pentru fiecare dintre membrii echipei.
- LEGEA SANCTIUNII pentru nerespectarea jocului, când credibilitatea conducătorului este determinată de capacitatea sa de a defini și de a face să fie respectate valorile și regulile jocului în cadrul echipei de proiect.

2.3.7. Planificarea pentru controlul proiectului

Controlul derulării proiectului se face prin:

- Stabilirea de standarde de performanțe pentru cei implicați în derularea proiectului.
- Stabilirea parametrilor caracteristici pentru succesul proiectului și a modului de măsură, pentru a permite compararea acestora cu țintele prestabilite.
- Definirea modului de reacție în cazul abaterilor, a modalităților de eliminare a cauzelor abaterilor și de îmbunătățire continuă a proceselor.

Cele 4 aspecte esențiale ale managementului de proiect sunt cost, obiective, planificare în timp, calitate.



Controlul derulării proiectului este procesul prin care managerul proiectului se asigură că activitățile se realizează în mod eficace și eficient.

Planificarea controlului proiectului constă în furnizarea mecanismelor de monitorizare a proiectului, verificarea că proiectul nu se îndepărtează de planul aprobat, furnizarea mecanismelor de examinare a progresului proiectului prin rapoarte trimestriale, prezentări lunare, etc. și furnizarea mecanismelor de corectare sau stopare a proiectelor cu probleme.

Controlul permite adaptarea grupului/organizației la cerințele mediului extern, asigură funcționarea eficace și eficientă a organizațiilor complexe, permite corecții, identificarea și rezolvarea problemelor.

Controlul poate fi făcut înainte de începerea proiectului. Controlul poate fi continuu, pe toată durata derulării proiectului sau se poate face controlul final. Controlul pe parcurs sau cel final poate fi de tip controlul complet (100%), control în punctele critice (milestones) sau controlul statistic.

Procedura de control definește rezultatul dorit, indicatorii de realizare, valorile

așteptate ale indicatorilor. Procedura de control concepe și include mecanismul de monitorizare și control, culegerea informațiilor și prelucrarea lor, decide și aplică corecțiile în caz de abatere de la situația planificată.

În planificarea pentru controlul proiectului se ține seama de **managementul calității, managementul schimbării, managementul configurației**.

Managementul calității este o parte componentă a managementului de proiect și include procesele necesare pentru asigurarea că proiectul va satisface necesitățile pentru care a fost realizat. Managementul calității constă în:

- **Planificarea calității:** identificarea standardelor calității relevante pentru proiect și determinarea modului de a le satisface.
- **Asigurarea calității:** evaluarea regulată a performanțelor întregului proiect, pentru a da încredere că proiectul va satisface standardele relevante de calitate.
- **Controlul calității:** monitorizarea rezultatelor specifice ale proiectului, pentru a determina dacă respectă standardele relevante de calitate și identificarea modurilor de eliminare a cauzelor performanțelor nesatisfăcătoare.
- **Realizarea calității, îmbunătățirea calității.**

Calitatea proiectului reprezintă elementul esențial pentru managementul eficient al proiectelor.

Managementul calității totale se referă la îmbunătățirea continuă, implicarea furnizorilor și a clienților, măsurarea performanțelor, munca în echipă, implicarea personalului.

Managementul calității și managementul schimbării se referă la menținerea calității, rezolvarea schimbărilor inevitabile care apar pe parcursul ciclului de viață al oricărui proiect.

Pentru menținerea calității se monitorizează procesul prin care ne asigurăm ca produsul în cauză se conformează cerințelor clientului. Se face analiza calității, analiza proiectării, validarea și verificarea. Trebuie avut grijă ca produsul creat la un moment dat să fie conform specificațiilor care îl însoțesc, fără ca aceste specificații să fie neapărat sub forma cerințelor utilizatorului. Auditarea proiectelor este o formă de examinare oficială cu scopul reducerii incertitudinii atingerii obiectivelor și se materializează prin auditul de proiect și/sau auditul calității.

Pentru îmbunătățirea calității proiectului este nevoie de dezvoltarea unui **plan de management al calității** în faza de planificare a proiectului, de includerea reprezentanților tuturor părților din organizație afectate de proiect în echipa de proiect, de inițierea proiectului printr-o întâlnire de comunicare și de clarificare a obiectivelor, de analiza periodică a performanțelor și măsurarea indicatorilor.

Managementul schimbării poate implica substituirea unei componente cu alta, o transformare, o schimbare de design în scopul îmbunătățirii / vandabilității unui produs, o adăugire - clientul dorește mai multe caracteristici sau funcții, sau o simplificare - clientul se decide să elimine o caracteristică sau o funcție utilă, dar nu strict indispensabilă, pentru a economisi bani.

Managementul schimbării se aplică atunci când apar *schimbări externe*, care afectează direct contactul cu clientul. În acest caz se constituie un Comitet de Aprobare a Schimbării. Pot apărea și *schimbări interne*, care afectează relațiile de muncă dintre membrii echipei de proiect. Probabilitatea necesității schimbărilor într-un proiect este foarte mare. Controlul schimbărilor se face pentru evaluarea impactului schimbării potențiale, a importanței schimbării și pentru evaluarea costului schimbării. Schimbările aprobate trebuie să fie reflectate în documentația proiectului.

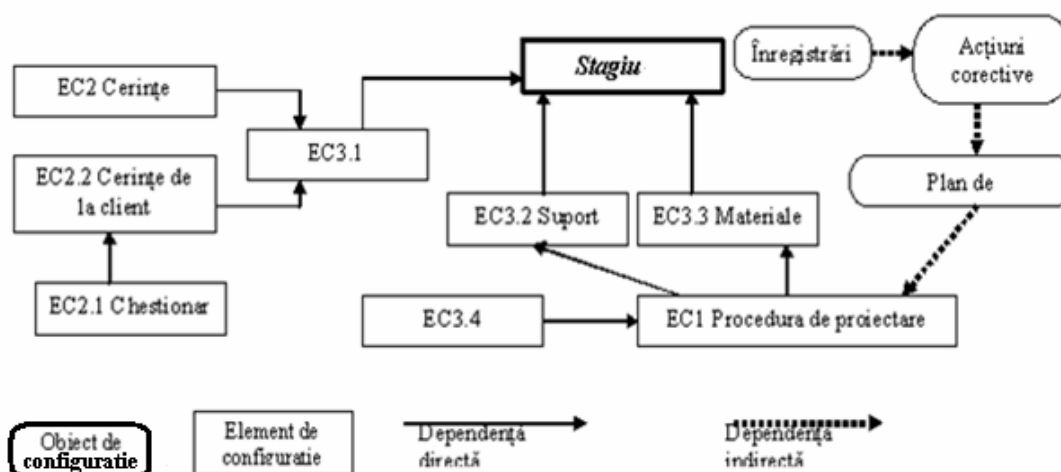
Rezistența la schimbare scade atunci când pentru introducerea schimbărilor se aplică următoarele reguli:

- Implicarea celor care vor trebui să suporte schimbările în faza de alegere și planificare a realizării acestora și implicarea liderilor informali ai grupurilor vizate.
- Asigurarea timpului necesar pentru acceptarea schimbării propuse, pentru evaluarea avantajelor și pentru negocierea unui compromis. Se începe modest, se elimină șocurile și surprizele, se alege momentul adecvat pentru declanșarea schimbării.
- Utilizarea unui limbaj adecvat, propuneri și explicații pe înțelesul celor vizați.
- Tratarea cu demnitate a oamenilor și inversarea rolurilor.
- În ultimă instanță, abordarea directă a rezistenței la schimbare prin propagandă, compromis, renunțare.

Managementul configurației este o metodă de management pentru controlul unui ansamblu complex, atunci când elementele suferă schimbări. Reprezintă totalitatea componentelor și a interdependențelor existente între acestea. Configurația include elemente de configurație aprobate și omologate. Un proiect poate cuprinde și obiecte de proiectare, care nu intră în configurație decât atunci când sunt aprobate și omologate.

Metoda este utilizată pentru identificarea configurației unui sistem la intervale date de timp, în scopul controlului sistematic al schimbărilor pe care le suferă sistemul și al păstrării integrității configurației, alături de capacitatea ei de a fi monitorizată, pe tot parcursul ciclului de viață al respectivului sistem. Etapele parcurse sunt identificarea configurației, controlul configurației, evidența stărilor configurației, auditarea configurației.

Exemplu de diagramă de configurație pentru activitățile unui proiect:



Pe cei care nu cred în importanța utilizării acestei metode de management, îi rugăm să se gândească pentru câteva secunde la evoluția aplicațiilor din pachetul MSOffice, pentru a aprecia chiar și intuitiv nivelul la care a ajuns managementul configurației la Microsoft.

Exemplu de avantaje și dezavantaje ce pot apărea în cazul utilizării managementului configurației în domeniul proiectării și furnizării de servicii de consultanță și training:

Avantaje	Dezavantaje
Se corelează elementele care contribuie la obținerea produsului (un stagiul de formare, de exemplu).	Serviciile necesită o mai mare flexibilitate a structurii lor, datorită fluidității cerințelor și așteptărilor clienților / beneficiarilor.
Identificarea versiunilor stagiilor de formare, în funcție de premise.	Practica în domeniul serviciilor de training cere personalizarea suporturilor, ceea ce diminuează importanța trasabilității documentelor .
Cunoașterea cauzelor unor modificări efectuate în suporturile de curs.	Efort suplimentar pe parcursul derulării proiectului, dacă nu au fost prevăzute analize ale dinamicii documentelor.

Rezultatele așteptate, ca o consecință a derulării proiectului:

- *Rezultatele nu trebuie să fie confundate cu obiectivele proiectului.*
- *Rezultatele pot fi privite ca mijloacele alese pentru atingerea obiectivelor.*
- *Proiectul trebuie să prevadă toate rezultatele necesare atingerii obiectivelor, care să poată fi însă posibil de obținut cu resursele disponibile în cadrul proiectului.*
- *Rezultatele să fie definite exact și să fie verificabile.*

Indicatorii se utilizează pentru măsurarea gradului de atingere a obiectivelor, măsurarea gradului de obținere a rezultatelor, monitorizare și evaluare. Indicatorii pot fi direcți sau indirecti, cantitativi (*Cât? Până când?*), calitativi (*Cât de bine?*), sau comportamentali (*Pentru cine?*).

Câteva **caracteristici ale indicatorilor**: substanțialitate, independență, obiectivitate, plauzibilitate, accesibilitate, măsurabilitate, verificabilitate, vizibilitate, adecvare, relevanță.

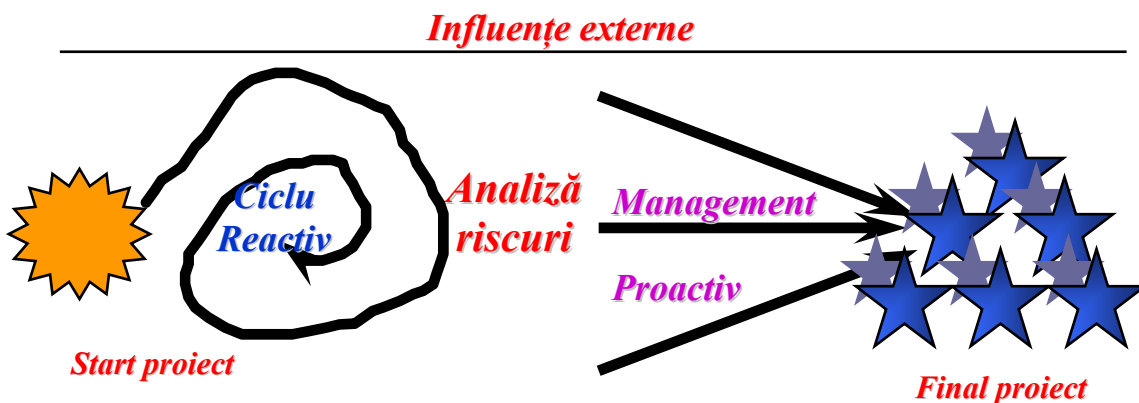
Elementele de bază ale controlului proiectului sunt:

- Planul proiectului: obiective, planificare în timp, estimări.
- Un sistem de monitorizare care măsoară performanțele față de plan.
- Un sistem de raportare care identifică variațiile față de plan.
- Un sistem care comunică abaterile persoanelor care pot lua parte la rezolvarea problemelor.
- Acțiuni corective.
- Previzionarea veniturilor proiectului.

2.3.8. Managementul riscurilor

Deoarece riscurile se schimbă în timp, este nevoie de estimarea și abordarea acestora în mod adecvat, pentru a diminua producerea efectelor nedorite și a crește șansele de finalizare cu succes a proiectului. Pentru a avea indicii cât mai devreme asupra problemelor potențiale ce pot apărea în timpul implementării unui proiect, trebuie să se obțină informațiile esențiale necesare pentru a lua decizii în cunoștință de cauză, pe baza priorităților și a cuantificării riscurilor. Managementul riscurilor trebuie să prevadă procese dinamice, care să permită utilizarea mai eficientă a resurselor. *Managementul riscurilor* reprezintă de fapt un *Management Proactiv de Proiect*.

Gradul de atingere a obiectivelor și de obținere a rezultatelor preconizate, conform planificării inițiale, depinde de managementul riscului, asigurat pe parcursul derulării unui proiect. Astfel, primul aspect necesar de abordat este identificarea și analiza riscurilor a căror apariție poate afecta derularea proiectului, parcurgând structura activităților proiectului.



Riscurile pot fi de natură tehnică, financiară, socio-economice, politice, contractuale.

Tehnica



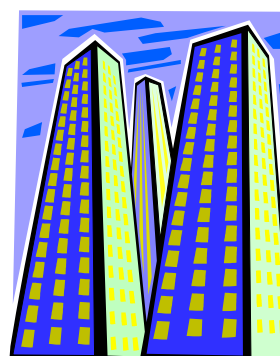
Contracte



Financiar



Socio-Economic



Politica



Influențele externe sunt evenimente ce produc confuzie și pot afecta progresul proiectului. Exemple: *modificarea dobânzilor, a cursului de schimb valutar, modificarea legislației, sau perturbări de mică anvergură, ca zgomotul, celebrarea unei zilei de naștere, montarea unui nou echipament, etc.*

Influențele interne sunt evenimente ce apar în interiorul organizației în timpul derulării proiectului. Exemple: *fluctuația de personal, retragerea unui acționar, efectul neplanificat al unei alte schimbări realizate simultan, etc.*

Managementul riscurilor reprezintă procesul de identificare, analiză și acțiunile care pot fi luate pentru a minimiza efectul lor asupra proiectului.

Riscul este probabilitatea ca un eveniment incert sau o condiție adversă care poate afecta realizarea proiectului să se întâmple (posibilitatea producerii unui eveniment nedorit sau a unor consecințe nefaste). Are o cauză și un efect. Are consecințe asupra costului, planificării și/sau calității proiectului. Exemple de riscuri: Reacția părților implicate, Efectele campaniilor de promovare ale concurenței, inflația, schimbări legislative, etc.

Managementul riscurilor constă în:

- **Identificarea riscului:** determinarea riscurilor care pot afecta proiectul și caracterizarea fiecăruia.

- **Cuantificarea riscului:** evaluarea riscurilor și a interdependențelor, pentru a aprecia efectul asupra proiectului.
- **Tratarea riscurilor:** definirea acțiunilor de urmat pentru abordarea riscurilor.
- **Controlul riscurilor:** reacția la schimbări pe parcursul implementării proiectului.

Se pot utiliza diferite instrumente și documente de lucru pentru managementul riscurilor: *planul de management al riscurilor, fișe de verificare, planuri de contingență, rezerve / provizioane, termenii contractuali.*

Analiza de risc se face pentru:

- **Identificarea și analiza riscurilor** pentru estimarea probabilității de apariție și a impactului asupra proiectului.
- **Managementul riscului** pentru evitarea riscului, reducerea sensibilității la risc, transferarea riscului, planuri de contingență / situații neprevăzute, acceptarea riscului.

Pentru un management eficient al riscurilor, este necesară o ierarhizare a acestora, în funcție de gradul de expunere, efectul potențial și costurile implicate de contramăsurile asociate, în vederea stabilirii priorităților de acțiune. Această abordare are la bază câteva considerente practice, care iau în considerare faptul că de obicei resursele echipei de proiect nu sunt nelimitate, analizele și planificările inițiale foarte detaliate nu constituie o garanție pentru succesul proiectului, deoarece "SINGURA CERTITUDINE ESTE EXISTENȚA INCERTITUDINII!". Managementul riscului implică și estimarea costurilor implicate de aplicarea contramăsurilor prevăzute, pentru a decide care este metoda cea mai adecvată de abordare a unui risc potențial

Factorii de cuantificare a riscului țin cont de probabilitatea de apariție a riscului și de gravitatea sa. În funcție de aceste criterii, pot fi:

- **Indice de probabilitate:** scală de la 1 – probabilitate mică, la 5 – probabilitate mare.
- **Indice de impact** (impactul riscului): scală de la 1 – impact redus, la 5 – impact puternic.

Exemplu de analiză a riscurilor în cazul unui proiect:

Activ.	Risc identificat	Expunere la risc		Grad de expunere (P x I)	Sensibilitate	Modalitatea de abordare	Tip de risc
		Probabilitate (P)	Impact (I)				
1.1	Renunțarea partenerilor la participarea la realizarea proiectului	2	1	2	Scăzută	Acceptarea riscului	E
2.2	Compatibilitatea necesităților reale de formare cu cele dorite și inițial prevăzute	5	5	25	Ridicată	Reducerea riscului (reducerea impactului)	E
3.3.1	Neacceptarea rezultatelor diagnosticului, de către beneficiarii	5	5	25	Ridicată	Reducerea riscului (reducerea probabilității)	S

	directi ai proiectului						
3.3.3.1	Apariția de probleme în faza de testare (insistența beneficiarului de a obține un anumit serviciu, nu pe cel identificat ca necesar prin diagnostic)	5	2	10	Medie	Acceptarea riscului	T
3.3.3.2	Necesități de consultanță mult mai mari decât cele inițial prevăzute	3	3	9	Medie	Plan de contingență	E
4.1	Întârzieri în derularea activităților, din cauza timpului necesar pentru aprobarea aplicării corective necesare, de către Autoritatea Contractantă	3	5	15	ridicată	Transferarea riscului	P

Unde:

- se pot identifica următoarele tipuri de risc: *T – Tehnic; E – Economic; S – Social; P – Politic*
- se consideră sensibilitate scăzută pentru $P \times I \leq 6$, medie pentru $6 > P \times I < 15$ și ridicată pentru $P \times I \geq 15$

Exemplu de management de risc în cazul unui proiect:

Risc identificat	Metoda de abordare	Măsuri specifice
Neacceptarea rezultatelor diagnosticului, de către beneficiarii direcți ai proiectului.	Reducerea riscului, prin reducerea probabilității de apariție a riscului.	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea unei întâlniri preliminare cu reprezentanții beneficiarilor, pentru prezentarea metodologiei de lucru și a avantajelor acesteia. Instruirea personalului implicat în realizarea diagnosticului. Convenirea concluziilor din raportul de diagnostic, împreună cu reprezentanții beneficiarilor.

Necesități de consultanță mult mai mari decât cele inițial prevăzute.	Plan de contingență.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarificarea metodologiei de lucru cu clientul: <i>limitarea acțiunilor posibile în cadrul proiectului, în funcție de domeniile de competență ale consultanților din echipa de proiect; detalierea volumului de lucru posibil în cadrul proiectului (număr de consultanți, durate acceptabile).</i> ▪ Includerea în raportul de diagnostic a necesităților reale și stabilirea priorităților în funcție de constrângerile anterior definite. ▪ Delimitarea acțiunilor necesare în acțiuni incluse în proiectul PRO-REAL și în acțiuni ulterioare, pe bază de contracte adiționale de consultanță.
---	----------------------	---

Procesul de management al riscurilor constă în identificarea riscurilor relative la proiect, produs și organizație, costuri, oameni, metodologie. Lista riscurilor potențiale este compusă din analiza riscurilor, estimarea probabilității de apariție și a consecințelor riscurilor, ierarhizarea riscurilor și stabilirea priorităților, planificarea riscurilor, realizarea planurilor de acțiune pentru evitarea sau reducerea efectelor riscurilor, monitorizarea riscurilor, monitorizarea riscurilor pe durata implementării proiectului.

Strategiile posibile pentru planificarea riscurilor pot fi **strategii de evitare**, când probabilitatea de apariție este redusă, **strategii de minimizare**, când impactul riscului trebuie să fie diminuat, sau **planuri de contingență** - dacă riscul apare. Planul de contingență prevede acțiunile prin care se abordează efectele producerii riscului.

Se poate adopta și **strategia de acceptare a riscului**, atunci când deși important, este extrem de puțin probabil să se producă, sau când pregătirea pentru evitarea lui este atât de costisitoare, încât fie se acceptă riscul, fie se renunță complet la proiect. Un exemplu în acest caz este forța majoră, invocată în majoritatea contractelor de finanțare, care se referă la situații de risc major, a căror abordare este însă în afara posibilităților organizațiilor individuale (inundații, războaie, etc.).

Sursele de informații pentru identificarea riscurilor se constituie din investigații interne, documente contractuale, planificarea în timp a activităților, brainstorming-ul echipei de proiect, experiența în managementul de proiect. Alte metode utilizate pot fi ținerea sub control a riscurilor pentru evitarea și/sau reducerea acestora, împărțirea efectelor, asigurare contra riscurilor, acceptarea lor cu plan de contingență sau fără plan de contingență.

Restrângerea riscurilor poate fi făcută prin definirea clară a responsabilităților contractuale, utilizarea de personal calificat, documentarea și comunicarea strategiei proiectului, definirea rolurilor și responsabilităților, pregătirea de planuri de contingență pentru activitățile critice, utilizarea de metode de calificare a furnizorilor.

Factorii externi, identificați ca oportunități / amenințări pentru derularea proiectului, trebuie identificați cât mai devreme și luați în considerație în faza de concepere a proiectului, pentru identificarea zonelor cu risc și cunoașterea riscurilor și probabilităților de succes. Factorii externi de risc trebuie să fie cunoscuți pentru minimizarea efectelor adverse prin delimitarea adecvată a domeniului de aplicare a proiectului. Factorii externi de risc trebuie să fie formulați precis și verificabil.

2.3.9. Planul proiectului și matricea logică a proiectului

Planul proiectului include toate elementele abordate anterior, dintre care reamintim: titlu, durată, domeniu de aplicare, grup țintă, justificarea și fezabilitatea proiectului, analiza părților interesate, obiective, rezultate, activități, echipă, metodologie de implementare, buget și surse de finanțare, riscuri.

Matricea logică este un instrument de management apărut la începutul anilor 70, pentru managementul proiectelor complexe realizate în cadrul programelor finanțate de USAID. Este instrumentul de bază pentru monitorizarea și evaluarea proiectului. Câteva avantaje:

- Permite formularea clară a obiectivelor și planificarea coerentă a implementării proiectului.
- Asigură standardul față de care se poate evalua stadiul progresului implementării proiectului.

Matricea logică este un instrument util pentru clarificarea obiectivelor, conceptualizarea și buna înțelegere a proiectului. Schema proiectului definește clar principalele elemente ale unui proiect:

- Misiuni (denumite și consecințe).
- Scopuri (denumite și efecte).
- Obiective: stabilește conexiuni logice între seturi ierarhizate de sub-obiective și rezultatele de obținut.
- Activități și resurse.
- Rezultate.
- Ipoteze și riscuri.
- Indicatorii și mijloacele de verificare pentru a putea decide dacă, la un moment dat, proiectul se desfășoară sau nu conform planificării.

Matricea logică, sau metoda schemei logice, este obligatorie în cazul proiectelor complexe, pentru că facilitează formularea unei concepții consecvente și realiste a programului / proiectului. Matricea logică are rol de îndrumare pentru managementul implementării programului / proiectului și pune bazele activității de monitorizare și evaluare a realizărilor programului / proiectului.

Pentru completarea matricei logice, trebuie să se țină seama de cuprinsul celor patru coloane și patru rânduri ale acesteia:

- **Rezumatul narativ:** precizează principalele relații cauză-efect dintre obiectivele de la nivele diferite.
- **Indicatorii de realizare:** detaliază definițiile operaționale și țintele fiecărui obiectiv important.
- **Sursele de informații:** oferă surse de date în vederea măsurării realizărilor programului / proiectului.
- **Premise și riscuri:** definirea clară a restricțiilor pentru aplicarea programului / proiectului, precizarea factorilor importanți.

MATRICEA LOGICĂ A PROIECTULUI

	Operația logică	Indicatori de performanță verificabili în mod obiectiv	Surse și mijloace de verificare	Ipoteze
Obiective generale	Care este obiectivul general la care va contribui proiectul?	Care sunt indicatorii cheie pentru obiectivele generale?	Care sunt sursele de informare pentru acești indicatori?	
Scopul proiectului	Care este obiectivul specific pe care proiectul intenționează să-l atingă pentru a contribui la realizarea obiectivelor generale ?	Care sunt indicatorii cantitativi și calitativi care vor indica dacă și în ce măsură obiectivele specifice ale proiectului au fost realizate?	Care sunt sursele de informare existente sau care pot fi adunate? Care sunt metodele necesare pentru obținerea acestor informații?	Care sunt factorii și condițiile care nu sunt sub responsabilitatea Beneficiarului necesari pentru realizarea acestor obiective? (condiții externe) Care sunt riscurile care trebuie luate în considerare?
Rezultate preconizate	Rezultatele sunt produsele avute în vedere pentru atingerea obiectivelor specifice. Care sunt rezultatele preconizate ale proiectului? (enumerați-le)	Care sunt indicatorii care măsoară dacă și în ce măsură proiectul atinge rezultatele preconizate?	Care sunt sursele de informare pentru acești indicatori?	Care sunt condițiile externe ce trebuie îndeplinite pentru a obține rezultatele preconizate conform graficului?
Activități	Care sunt activitățile cheie care vor fi derulate și în ce succesiune pentru a produce rezultatele preconizate? (grupați activitățile după rezultat)	Mijloace: Care sunt mijloacele necesare pentru implementarea acestor activități, ex. personal, echipament, training, studii, aprovizionări, facilități operaționale, etc.	Care sunt sursele de informare cu privire la derularea proiectului? Costuri Care sunt costurile proiectului? Cum sunt acestea clasificate? (descompunere în Bugetul Proiectului)	Care sunt pre-condițiile solicitate înainte de începerea proiectului? Ce condiții, aflate în afara controlului direct al Beneficiarului trebuie îndeplinite pentru implementarea activităților planificate?

2.3.10. Realizarea unei propuneri de proiect

Propunerea de proiect poate fi scrisă de managerul de proiect, aprobată de echipa de conducere a proiectului și acceptată de sponsor. Propunerea de proiect detaliază toate aspectele analizate anterior ale proiectului, inclusiv rezultatele, resursele și planurile. Reprezintă documentul de bază pentru contractare, implementare, monitorizare, control, evaluare și raportare.

Succesul unei propuneri de proiect depinde de 3 factori esențiali care influențează evaluarea unei propuneri de proiect:

- **Conținutul propunerii** trebuie să fie clar, concis, complet, corect.

Conținutul unei propuneri de proiect cuprinde: obiective, justificare, grup țintă, rezultate, impact – situația la încheierea proiectului, activități și metode, resurse, planul proiectului.

- **Aspectul propunerii:** "Forma este fondul care urcă la suprafață!"

Orice propunere de proiect echivalează cu o carte de vizită a celui ce o prezintă. Redactarea propunerii de proiect constituie așadar un element esențial în obținerea succesului dorit, iar modalitățile de realizare sunt numeroase, fără a exista o "rețetă" universal valabilă.

- **Confortul cititorului:** numerotare pagini, titluri evidențiate, utilizarea de forme de prezentare sugestive.

Propunerile de proiect sunt citite de elaboratorii proiectului, de parteneri, de cei care semnează propunerea de proiect, de responsabilii legali ai organizațiilor implicate în derularea proiectului, de evaluatori, sau de terțe părți, în caz de re/evaluare, contestații, etc.

Atenție la completarea formularelor incluse în cererea de finanțare! *Evaluatorii utilizează citirea "rapidă", sunt obișnuiți să caute anumite elemente în anumite locuri, iar dacă nu le localizează ușor nu le caută întotdeauna în alte capitole, acolo unde nu ar trebui să se afle!*

Elementele uzuale ale unei propuneri de proiect sunt:

- Date de identificare: prezentarea promotorului, rezumatul proiectului
- Descrierea proiectului:
 - Proiect tehnic: obiective, planificarea activităților, metode de evaluare.
 - Proiect financiar: buget total, cofinanțare, detalii costuri.
- Anexe (obligatorii - diferite în funcție de program și sursa de finanțare), de exemplu: *CV-uri ale persoanelor incluse în echipa de proiect, plan de afaceri și/sau plan de marketing, studiu de fezabilitate, planul calității, declarații și avize / aprobări (de mediu, de construcție, etc.), dovezi de funcționare și bonitate: bilanțuri contabile, adeverințe de la Registrul Comerțului, scrisori de garanție bancară.*

Etapele realizării propunerii de proiect:

- Stabilirea cuprinsului propunerii de proiect, pe baza cerințelor finanțatorului sau a experienței managerului de proiect și elaborarea părților componente de membrii echipei de pregătire a proiectului.
- Asamblarea părților disponibile (capitole, studii, analize, statistici, etc.) și redactarea preliminară a propunerii de proiect; se obține astfel "o propunere" preliminară de propunere de proiect.
- Proces iterativ de verificare și modificare "tehnică" și "editorială" a propunerii preliminare; *se obține astfel propunerea "finală" de proiect.*
- Asamblare capitole, multiplicare, legare, verificare conținut și inscripționare mape /

plicuri de depunere.

- Depunerea propunerii de proiect, în forma solicitată și la termenul impus de finanțator / conducătorul programului.

OBSERVAȚIE!

Nu uitați:

- Păstrați-vă o copie din tot ceea ce ați depus (în caz de discuții ulterioare, contestații, negocieri precontractuală, etc.) s-ar putea să aveți nevoie de aceste copii, pentru că de obicei durata procesului de evaluare și contractare depășește 6 luni, iar în acest timp se pot întâmpla multe!
- Păstrați numărul de înregistrare, talonul de la poștă, semnătura de primire - data și ora predării să fie clare! Vă pot permite clarificarea disputelor legate de (ne)primirea la timp a cererii de finanțare (care poate să fie și sub forma unei oferte la o licitație!).

Principiile care stau la baza unei exprimări clare în scris a propunerii:

- Pe primul plan se află întotdeauna cititorul! El trebuie să înțeleagă în ce constă proiectul propus și de ce merită să investească resurse în realizarea lui.
- Exprimarea trebuie să fie concretă, nu abstractă. Se folosesc cu precădere verbe la diateza activă, nu verbe la pasiv.
- Claritatea mesajului conferă șanse sporite de succes. Trebuie evitate ambiguitățile, repetările cu alte cuvinte, inconsistența în utilizarea unor termeni.
- Trebuie verificată întotdeauna respectarea regulii celor **4C**: **CLAR, CONCIS, COMPLET, CORECT**.
- Trebuie eliminate pe cât posibil greșelile de limbă: atenție la pleonasme, paronime, etc., la greșelile de punctuație sau de ortografie.
- Atenție la **unitatea** și **coerența** textului, **claritatea** și **concizia textului**. Utilizarea cuvintelor să se facă cu sensul lor propriu, uzual. Se recomandă evitarea exprimărilor colocviale, populare, regionale, argotice, arhaice, evitarea prescurtărilor și a abrevierilor neexplicate, dar și apariția repetițiilor neneesare, eliminarea greșelilor de limbă, evitarea exprimărilor "savante", evitarea surselor de ambiguitate și a „formei fără fond”.

Cerințele esențiale pentru o propunere de proiect sunt cele specificate de finanțator. De obicei, propunerea de proiect nu se leagă într-un volum unic (eventual se îndosariază sau se pune pe fascicule într-un biblioraft). Fiecare element din propunere trebuie să aibă identificare clară (nume, pagina/număr de pagini, etc.).

Forma de prezentare a propunerii de proiect trebuie să contribuie la crearea unei impresii plăcute asupra evaluatorului și a unei atmosfere favorabile pentru obținerea unei evaluări cât mai pozitive. Propunerea de proiect necesită și o formă de prezentare atrăgătoare, realizată prin folosirea unui suport corespunzător – hârtie de calitate superioară; legarea în forma cerută în pachetul de informații: cu spirală, îndosariere, lipsa legării, etc.; scris lizibil și sugestiv; întotdeauna se folosesc formularele specificate în pachetul de informații (când este cazul), iar completarea lor necesită o dactilografiere corectă și estetică.

Câteva cerințe pentru a obține un aspect estetic al propunerii de proiect :

- Plasarea echilibrată a textului dactilografiat pe coala de hârtie, în funcție de dimensiunile acestuia.
- Lăsarea obligatorie a unei margini de 2,5 – 3 cm, în partea stângă a colii de hârtie, și margini de minim 1 cm pe celelalte laturi ale colii de hârtie.
- Alinierea capetelor de rând în partea dreaptă a colii de hârtie cât mai uniform posibil, lăsând un spațiu de minimum 1 cm.
- Evitarea despărțirii cuvintelor în silabe la capătul rândului.
- Evitarea apariției titlului de capitol nou la sfârșitul unei pagini și a textului capitolului pe pagina următoare.

- Evitarea apariției capului de tabel la sfârșitul unei pagini și a restului tabelului pe pagina următoare.
- Dispunerea textului în paragrafe, lăsând între acestea un interval suplimentar față de rândurile din text.
- Continuarea textului pe o filă nouă numai dacă acesta conține minimum două rânduri.
- Numerotarea paginilor și înscrierea unor elemente de identificare a capitolelor, când textul nu este legat într-un volum unic.
- Menționarea numărului total de pagini (text + anexe).

Elementele componente uzuale ale unei propuneri de proiect, sunt:

- Scrisoarea de însoțire a propunerii de proiect, cu antet și celelalte elemente de identificare a promotorului (INCLUSIV SEMNĂTURĂ ȘI ȘTAMPILA REPREZENTANTULUI LEGAL!).
- Pagina de titlu, conform cerințelor din pachetul de informații, dacă este cazul.
- Cuprinsul propunerii de proiect depuse (capitole, anexe, număr total de pagini, etc.).
- Propunerea tehnică.
- Propunerea financiară.
- Anexe, conform cerințelor din pachetul de informații, dacă este cazul.

Pentru a capta atenția cititorului (de obicei evaluatorul), propunerea de proiect trebuie concepută, astfel încât:

- Să poată fi citită cu ușurință, frazele să fie precise, clare, exprimate într-o succesiune logică, pentru a exclude posibilitatea unei înțelegeri eronate a mesajului.
- Să se evite frazele lungi, exprimările întortocheate sau exagerate, repetările ideilor sub diferite forme redundante.
- Să se realizeze fixarea ideilor în propoziții scurte, grupate logic în paragrafe.
- Să includă formulele necesare, conform cerințelor specifice din pachetul de informații.
- Să se realizeze concordanța dintre tonul acesteia și conținut, în funcție de mesajul de transmis.
- Să fie redactată corect, deoarece propunerea de proiect (parțial sau integral) devine anexă la contractul de finanțare.

Redactarea propunerii de proiect se realizează prin folosirea unei terminologii specifice și printr-o largă selecție de fraze mai mult sau mai puțin stereotipe, dar nu mai lungi de maxim 5 rânduri. Corectitudinea, vizează atât aspectele legate de conținutul propriu-zis al mesajului (cifre, date, adrese, etc.), cât și aspectele legate de corectitudinea gramaticală a exprimării sau de lexicul utilizat pentru transmiterea mesajului. Este de asemenea necesară însușirea unei anumite modalități de exprimare, influențată de obicei de o tendință stilistică sau de alta, fiecare dintre ele subordonată scopului de abordare pozitivă a mesajului de către destinatar (respectiv stilul adecvat / pe înțelesul evaluatorului – *de exemplu, dacă evaluatorii provin din sistemul financiar, accentul se va pune de evidențierea valorii adăugate și a rezultatelor economice potențiale, utilizând grafice și tabele de calcul; dacă evaluatorii provin din mediul academic, stilul trebuie să semene cu cel din manualele și articolele de specialitate, cu enunțarea principiilor teoretice de bază, cu bibliografie selectivă și referiri la stadiul internațional în domeniu; dacă evaluatorii provin din cadrul funcționarilor publici, propunerea de proiect trebuie să reflecte contribuția la binele public și să nu pună accentul pe rezultatele financiare și pe profitul creat*).

2.3.11. Concluzii

În **concluzie**, un bun management de proiect înseamnă ca managerul de proiect să planifice detaliat ceea ce trebuie făcut și să coordoneze eficace echipa care să facă bine ceea ce a fost planificat.

Câteva reguli de aur de care trebuie să se țină seama în planificarea proiectului:

- 80% din eforturile managementului de proiect trebuie să fie dedicate planificării, iar restul de 20% pentru implementare.

- Principiile planificării:
 - Porniți de la obiective și detaliați clar calea de urmat. *"Trebuie să reflectezi; trebuie să gândești: cine gândește puțin, greșește mult."* (Leonardo da Vinci, 1452 - 1515)
 - Nu omiteți cei **5P: PLANIFICAREA PRELIMINARĂ PREVINE PERFORMANȚELE PROASTE!**
 - **Adoptați stilul KISS: KEEP IT SHORT AND SIMPLE**, cu varianta: **KEEP IT SIMPLE, STUPID!!!¹**, adică reluați și îmbunătățiți propunerea de proiect redactată până va fi atât de clară și de simplă încât să fie ușor de înțeles chiar și pentru cei care nu cunosc în detaliu domeniul abordat de proiect.
- De obicei nu se rețin spre finanțare proiecte care prevăd derularea activităților curente, fără a urmări îndeplinirea unui anumit obiectiv.
- Un buget bun trebuie să îndeplinească aceleași condiții ca un text bun: să fie **CLAR - CONCIS - COMPLET – CORECT**.
- Finanțarea se face de obicei în rate / tranșe. Succesul unui proiect nu poate fi sărbătorit înainte de intrarea în cont a tranșei finale sau de rambursarea ultimei rate.

2.4. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

O veste bună! Am obținut finanțarea pentru proiect! *Am învins și putem sărbători?* Un bun manager de proiect știe că partea grea de-abia acum începe și pune în mișcare mecanismul planificat pentru a implementa proiectul.

2.4.1. Contractare; managementul etapei de implementare

Implementarea proiectului începe cu semnarea contractului de finanțare și uneori este permisă revizuirea planificării în timp a proiectului. La contractarea finanțării, trebuie avute în vedere mai multe condiții, și anume:

- Confirmarea premiselor: dacă necesitățile sunt tot cele definite în propunere, dacă resursele asigurate de terțe părți sunt disponibile în continuare, etc.
- Semnarea contractului de finanțare
- Lansarea proiectului atât pe plan intern cât și pe plan extern prin publicitate, invitați, personalități.
- Mobilizarea resurselor: semnarea subcontractelor cu partenerii, angajarea experților, selectarea furnizorilor de produse/servicii.

Lista de verificări pentru încheierea contractelor:

- Verificarea anexelor
- Verificarea semnăturilor pe fiecare pagină a contractului
- Se recomandă ca durata de desfășurare a contractului să se prelungească cu 1-2 luni din cauza apariției posibilelor evenimente neprevăzute și pentru a exista timp pentru raportul final
- Contractul va prevedea posibilitatea unor eventuale înlocuiri de persoane sau a unor modificări în cadrul bugetului, fără a modifica însă bugetul total
- Graficul calendaristic al plăților să fie identic cu cel al devizului estimativ
- Se recomandă utilizarea onorariilor, a diurnelor și a costurilor directe stabilite
- Toate prețurile trebuie să excludă orice fel de taxă
- Se recomandă alegerea Dreptului român drept cadru legal al contractului.

2.4.2. Managementul implementării proiectului

Apoi urmează lansarea în execuție a proiectului, executarea activităților incluse în proiect pentru îndeplinirea obiectivelor și obținerea rezultatelor. Implementarea proiectului se

¹ **ATENȚIE!** În acest context, *STUPID* se traduce prin *"AMATOR", "ÎNCEPĂTOR"*, fără nici un fel de conotație peiorativă a termenului utilizat.

face prin comunicarea, obiectivelor și responsabilităților, a programelor de lucru, conducerea proceselor, utilizarea proceselor de control și demonstrarea modului de realizare a proiectului.

Buna funcționare a echipei de proiect are la bază luarea în considerare a următorilor factori:

- Definirea detaliată a competențelor necesare pentru diferitele roluri din echipa de proiect. Care sunt competențele necesare? Care sunt persoanele adecvate? Când să fie disponibile? De unde provin? Este nevoie de training? Există compatibilitate interpersonală? De obicei, competențele trebuie să fie complementare, deoarece echipele de proiect constituite doar din experți tehnici au puține șanse de succes
- Poate fi necesară numirea de persoane din departamente diferite, cu specializări diferite.
- Constrângeri ce provin din organizarea internă, priorități și strategii interne.

Lansarea în execuție a proiectului se face parcurgând următoarele etape:

- Întâlnirea pentru lansarea proiectului: se realizează comunicarea organizațională prin buletine informative, anunțuri sub diferite forme (avizier, reviste de specialitate, mass-media locală, scrisori, ședințe). Se urmărește clarificarea răspunsurilor la întrebările:
 - CE? - *obiective*
 - DE CE? - *rezultate*
 - CINE? - *echipa de proiect*
 - CÂND / CUM? - *planul / agenda proiectului*
- Stabilirea documentelor de lucru: decizii pentru numirea membrilor în echipa de proiect, actualizarea planului de lucru, proceduri de monitorizare pentru măsurarea indicatorilor, proceduri de control, nivel de decizie de schimbare.

Managementul de proiect are două componente esențiale, ce necesită instrumente și competențe specifice și determină rezultate diferite: **realizarea produsului** sau serviciului necesar, și **asigurarea condițiilor** în acest scop.

Managementul de proiect include setul generic de activități de management, adecvate tuturor proiectelor, într-o anumită măsură: planificare, managementul comunicării, managementul riscurilor, managementul resurselor umane, managementul financiar, managementul calității și structura activităților, specifică pentru un proiect anume. Managementul activităților de implementare reprezintă o parte componentă a managementului de proiect, care include procesele necesare pentru a ne asigura că în proiect au fost prevăzute toate activitățile necesare și suficiente pentru atingerea obiectivelor.

Managementul proceselor de implementare asigură realizarea tuturor activităților din planul proiectului, pentru a putea atinge obiectivele proiectului și a obține rezultatele prevăzute. Instrumentele utilizate sunt planul revizuit al proiectului și bune practici datorate experienței obținute în implementare.

Implementarea proiectului cuprinde *managementul proceselor de implementare, managementul timpului, managementul costurilor, managementul calității și managementul schimbării, managementul resurselor umane, managementul comunicării, managementul riscurilor, managementul proceselor de achiziții*.

Managementul proceselor de implementare constă în realizarea succesivă a fazelor definite în etapa de planificare a proiectului, în monitorizarea și controlul realizării activităților și obținerii rezultatelor proiectului.

Managementul timpului reprezintă o parte componentă a managementului de proiect, care include procesele necesare pentru a ne asigura că proiectul se va finaliza la

Managementul timpului constă în asigurarea respectării termenelor pentru finalizarea activităților, identificarea dependențelor reale între activitățile necesare pentru realizarea rezultatelor, estimarea timpului real pentru finalizarea activităților și compararea cu planul inițial, definirea și respectarea listei de date cheie pentru proiect, întâlnirile echipei de conducere a proiectului. De asemenea, include monitorizarea raportărilor și realizarea acestora conform termenelor de raportare, asigurarea de puncte de verificare, inclusiv datele de livrare pentru anumite rezultate, date de analiză / evaluare a proiectului, monitorizarea datei de început și datei de finalizare a proiectului.

Managementul financiar al proiectului reprezintă o parte componentă a managementului de proiect care include procesele necesare pentru asigurarea faptului că proiectul își va atinge obiectivele fără depășirea bugetului aprobat. Managementul financiar al proiectului sau managementul costurilor constă în asigurarea că proiectul respectă bugetul pregătit prin planificarea resurselor, determinarea tipurilor de resurse necesare (oameni, echipamente, materiale) și în ce cantitate trebuie să fie disponibile pentru a se putea atinge obiectivele proiectului. Asigură estimarea costurilor, determinarea unei valori aproximative a costurilor resurselor necesare pentru realizarea activităților incluse în proiect. Include realizarea bugetului proiectului, controlul costurilor, controlul schimbărilor bugetului proiectului.

Managementul calității este o parte componentă a managementului de proiect care include procesele necesare pentru asigurarea că proiectul va satisface necesitățile pentru care a fost realizat. Managementul calității constă în menținerea calității prin planificarea calității, identificarea standardelor calității relevante pentru proiect și determinarea modului de a le satisface. Evaluarea regulată a performanțelor întregului proiect se face pentru a da încredere că proiectul va satisface standardele relevante de calitate. Controlul calității și monitorizarea rezultatelor specifice ale proiectului permit determinarea nivelului în care sunt respectate standardele relevante de calitate și identificarea modurilor de eliminare a cauzelor performanțelor nesatisfăcătoare.

Calitatea proiectului reprezintă elementul esențial al managementului eficient al proiectelor. Prin managementul calității proiectului se asigură realizarea calității, controlul calității, asigurarea calității, îmbunătățirea calității, managementul calității totale, îmbunătățirea continuă, implicarea furnizorilor și a clienților, măsurarea performanțelor, munca în echipă, implicarea personalului.

Managementul calității și managementul schimbării permit abordarea inevitabilelor schimbări ce apar pe parcursul ciclului de viață al oricărui proiect. Schimbarea poate implica substituirea unei componente cu alta, o transformare, o schimbare de design în scopul îmbunătățirii / vandabilității unui produs, o adăugire, atunci când clientul dorește mai multe caracteristici sau funcții, sau simplificare, când, clientul se decide să elimine o caracteristică sau o funcție utilă, pentru a economisi bani.

Managementul resurselor umane reprezintă o altă parte componentă a managementului de proiect, care include procesele necesare pentru a utiliza cât mai eficace personalul implicat în proiect. Managementul resurselor umane constă în planificarea organizațională, identificarea, documentarea și alocarea rolurilor, responsabilităților și interdependențelor în proiect. Asigură formarea echipei de proiect, obținerea resurselor umane necesare pentru a lucra în proiect, dezvoltarea echipei de proiect, dezvoltarea competențelor individuale și de grup ale membrilor echipei, pentru sporirea performanțelor proiectului.

Managementul comunicării este o parte componentă a managementului de proiect, care include procesele necesare pentru asigurarea generării, colectării, diseminării și stocării la timp și în condiții adecvate a informațiilor legate de implementarea proiectului. Managementul comunicării constă în:

- **Planul de comunicare:** determinarea necesităților de informații și activități de comunicare pentru diferitele părți interesate. Cine, de ce informație are nevoie și

când, și care este modul adecvat de a i-o transmite.

- **Diseminarea informațiilor:** punerea la dispoziție a informațiilor necesare părților interesate la momentul adecvat.
- **Rapoarte:** colectarea și diseminarea informațiilor despre performanțele proiectului.
- **Gestiunea finalizării proiectului:** generarea, culegerea și diseminarea informației necesare pentru formalizarea încheierii proiectului.

Marketingul proiectului asigură cunoașterea așteptărilor părților implicate și a evoluției acestora, comunicarea cu părțile interesate (*verbală, scrisă*) pentru oferirea informațiilor despre desfășurarea proiectului într-un mod specific. Asigură adaptarea concepției și implementarea proiectului în funcție de așteptările părților interesate, oferirea de informații referitoare la desfășurarea proiectului prin editarea buletinului informativ al proiectului sau publicații, realizarea unei linii telefonice informative, bursă a informațiilor, organizarea de seminarii creative, discuții informale, diverse materiale pentru presă.

Relațiile cu părțile interesate se asigură prin dezvoltarea canalelor de comunicare, asigurarea implicării / sprijinului pentru proiect, dezvoltarea relațiilor de încredere în dublu sens.

Comunicarea constă în abilitatea de a comunica, dorința de a comunica și eficiența comunicării. Fără comunicare nu se poate planifica sau organiza, avea încredere în echipa de proiect, rezolva un conflict, soluționa (sau evita) o problemă.

Instrumentele de comunicare utilizate în timpul implementării proiectului sunt planul de comunicare / diseminare, înregistrările proiectului, rapoartele proiectului și competențele specifice de comunicare, care pot fi: competențe de ascultare, competențe de comunicare verbală, competențe de comunicare în scris, competențe de consiliere și coaching, competențe sociale (de inter-relaționare în grup), competențe de prezentare.

Managementul riscului este o parte componentă a managementului de proiect care include procesele referitoare la identificarea, analiza și tratarea riscurilor față de proiect. Managementul riscului în timpul implementării proiectului constă în monitorizarea riscurilor și luarea deciziilor de abordare a lor pe baza planificării inițiale. Managementul riscului ajută la cuantificarea riscului, evaluarea riscurilor și a interdependențelor, pentru a aprecia efectul asupra proiectului, tratarea riscurilor, definirea acțiunilor de urmat pentru abordarea riscurilor, controlul riscurilor, reacția la schimbări pe parcursul implementării proiectului.

Riscurile cheie pentru un proiect apar atunci când obiectivul general și planul proiectului nu corespund necesităților organizației. De asemenea, riscurile pot apărea datorită întârzierilor în implementarea proiectului, care duc la apariția de cheltuieli suplimentare. Altă cauză de apariție a riscurilor o constituie insuficiența resurselor adecvate pentru atingerea obiectivelor proiectului la momentul când sunt necesare, structura de personal neadecvată pentru realizarea activităților proiectului, sau când proiectul nu a reușit să-și atingă obiectivele.

Managementul activităților de achiziție este o parte componentă a managementului de proiect, care include procesele de achiziție din exteriorul organizației a bunurilor și serviciilor necesare pentru a realiza proiectul în condiții adecvate. Managementul activităților de achiziție constă în planificarea achizițiilor; stabilirea specificațiilor (*documentarea cerințelor pentru produs/serviciu și identificarea surselor potențiale*), aplicarea procedurii de achiziție pentru obținerea ofertelor, organizarea licitațiilor, etc., selectarea sursei de achiziție, contractarea achiziției, finalizarea achiziției.

Pentru managementul activităților de achiziție este necesară respectarea procedurilor specifice și anume *planul de achiziții, documentația pentru achiziții, procedura de selectare a furnizorului, solicitarea ofertelor, selecția furnizorului, gestiunea contractului de achiziții, finalizarea proceselor de achiziție*.

Instrumentele utilizate în managementul activităților de achiziție sunt *planul de achiziții*,

documentele de achiziție, propuneri, contracte, formulare și anexe la contracte, procese verbale de selecție furnizori, acceptare achiziții, etc.

Lista de verificări pentru încheierea contractelor de achiziție cu furnizorii:

- Verificarea anexelor.
- Verificarea semnăturilor pe fiecare pagină a contractului.
- Se recomandă ca durata contractului de validitate a contractului să se prelungească cu 1-2 luni față de termenul de livrare, pentru cazul în care pot apărea evenimente neprevăzute.
- Contractul va prevedea posibilitatea unor eventuale înlocuiri de persoane / în cazul serviciilor. Se recomandă utilizarea onorariilor, a diurnelor și a costurilor directe stabilite.
- Graficul calendaristic al plăților trebuie să fie identic cu cel al devizului estimativ din ofertă.
- Se recomandă alegerea dreptului român drept cadru legal al contractului.

2.4.3. Control și monitorizare în timpul implementării proiectului.

Controlul și monitorizarea în timpul implementării proiectului sunt activități necesare pentru măsurarea nivelului performanțelor, față de situația reală, situația planificată și situația posibilă. În acest context, se determină eficacitatea și eficiența proiectului, respectiv:

- Eficacitate: măsura în care un proiect își atinge obiectivele stabilite.
- Eficiență: măsura în care un proiect își utilizează resursele în mod adecvat în vederea atingerii obiectivelor stabilite.

Metodologia de proiect include de obicei o procedură de control, care definește rezultatul dorit, indicatorii de realizare și valorile așteptate ale indicatorilor, concepe mecanismul de monitorizare pentru culegerea și prelucrarea informațiilor. Mecanismul de control asigură deciderea și aplicarea de corecții în caz de abatere de la situația planificată, controlul în punctele critice (elemente ale sistemului organizațional de a căror bună funcționare depinde succesul proiectului). Mecanismul de culegere și prelucrare a informațiilor trebuie conceput și focalizat în primul rând asupra punctelor critice. Informația prelevată trebuie să fie relevantă, corectă și accesibilă la momentul oportun.

Terminologia utilizată:

- **Monitorizare**: procesul de menținere a unei supravegheri permanente. Se monitorizează activitățile, planurile, costurile, rezultatele proiectului.
- **Monitor**: o persoană sau un aparat pentru verificare și prevenire.
- **Control**: procesul prin care managerul de proiect se asigură că activitățile se realizează eficace și eficient. Controlul înseamnă și aplicarea la timp a acțiunilor corective sau preventive, necesare pentru ținerea sub control a procesului de implementare a proiectului. Se țin sub control procesele pentru realizarea activităților, aplicarea planurilor, efectuarea cheltuielilor, producerea rezultatelor proiectului.
- **Evaluare**: estimarea cantității, valorii și calității rezultatelor obținute. Se evaluează rezultatele proceselor cum ar fi produsele proiectului, impactul, gradul de atingere a obiectivelor, etc.

Pentru monitorizarea și controlul proiectului, managerul de proiect compară toate măsurătorile legate de starea curentă cu valorile ideale. Starea ideală se modifică continuu, pe măsură ce proiectul evoluează, ea reprezentând starea planificată așa cum este ea la un moment dat. Aspectele avute în vedere sunt *tendențele rezultatelor obținute, proceduri de feedback, raportarea stadiului proiectului, schimbări exterioare, corecția abaterilor, diagrame și proceduri, rezultate parțiale, moralul echipei de proiect*.

Prin monitorizarea proiectului se obțin informații necesare care sunt furnizate planificatorilor și managerilor de proiect. Măsurarea stării unui proiect ajută la culegerea

informațiilor clare, relevante și exacte la timp, în urma cărora se țin ședințe periodice de analiză a progresului proiectului și se întocmesc rapoarte periodice. De asemenea se facilitează identificarea abaterilor și/sau a problemelor ce trebuie rezolvate, se poate compara impactul prevăzut cu cel realizat, se permite identificarea rezultatelor neașteptate. Este o sursă de informații pentru selecția și concepția proiectelor viitoare.

Monitorizarea proiectului ajută la aprecierea tendințelor performanțelor. Se face comparația cu obiectivele urmărite, cu rezultatele parțiale și cu noile așteptări. Se face analiza performanțelor și se stabilesc acțiuni de îmbunătățire.

Importanța controlului proiectului permite adaptarea proiectului la cerințele mediului extern, asigură funcționarea eficace și eficientă a proiectelor, permite identificarea și rezolvarea problemelor. Metodele de control pot fi aplicate înaintea începerii acțiunii, pe durata acțiunii, sau după terminarea acțiunii. Poate fi control general sau control în punctele critice.

Controlul se face pentru evaluarea informațiilor obținute prin monitorizare, adoptarea de măsuri corective sau preventive, verificarea rezultatelor măsurilor întreprinse.

Îmbunătățirea se obține în urma realizării controlului, prin bucla de implementare *plan – do – check – act / monitorizare – control – monitorizare*.

Acțiunile de îmbunătățire necesare și suficiente pentru rezolvarea problemelor trebuie să fie fezabile și să permită obținerea rezultatelor dorite, în condiții de eficiență economică. Sunt necesare conjugarea eforturilor pentru reducerea rezistenței la schimbare.

2.4.4. Livrarea rezultatelor proiectului și finalizarea proiectului.

Rezultatele proiectului reprezintă produsele tangibile realizate pe parcursul implementării proiectului. Finalizarea proiectului se realizează prin validarea rezultatelor proiectului, pregătirea pentru evaluare, audit și raportare.

Factorii care pot duce la o implementare defectuoasă a proiectului sunt non-performața, necinstea, conflictele de personalitate între părțile interesate, personal incompetent sau fără calificarea necesară. Mediul nu permite funcționarea normală (acces dificil la instituții și oficialități), finalizarea angajamentului este imposibilă datorită decalajelor temporale sau schimbări ale mediului.

Nereușita implementării eficiente a proiectelor poate fi cauzată și de depășirea termenelor, nerespectarea bugetului, nerespectarea planului, neobținerea efectelor scontate după terminarea implementării proiectului. Eșecul poate fi cauzat de factori interni, care pot fi controlați de managerul de proiect sau de factori externi, care nu pot fi controlați de managerul de proiect (factori de mediu ai proiectului).

Soluțiile care pot fi utilizate pentru problemele apărute în implementare, sunt negocierea, înlocuirea unor persoane, evaluarea independentă, revizuirea obiectivelor; anularea proiectului.

Câteva recomandări pentru a avea succes în managementul proiectelor:

- Stabilirea sistemului de management de proiect:
 - Trebuie identificate necesitățile specifice pentru o bună implementare a proiectului. Satisfacerea acestora se face prin crearea unui sistem de management de proiect, care trebuie să fie cât mai simplu, neredundant, nesuprasolicitat.
 - Trebuie prevăzute modalități de analiză și revizuire a sistemului de management de proiect, la anumite intervale de timp.
 - Comunicarea trebuie să fie o prioritate. Comunicarea să fie clară, pentru a se asigura o implicare corectă a echipei de proiect.
 - Este necesar să se păstreze înregistrări despre decizii, procese verbale ale

întâlnirilor, despre diverse schimbări și evenimente, etc.

- Stabilirea sistemului pentru controlul proiectului:
 - Este necesar să se pună în practică mecanisme pentru feedback, pentru rezolvarea conflictelor și corecția abaterilor.
 - Dacă abaterile posibile au fost anticipate în faza de planificare, atunci corecția se poate face mai rapid sau apariția lor poate fi împiedicată prin acțiuni preventive adecvate.
 - Controlul proiectului înseamnă implementarea cu succes a proiectului, nu găsirea de vinovați sau pedepsirea lor.
 - Este necesară ținerea unei contabilități separate pentru proiect.

Un bun management de proiect înseamnă:

- Execuția mai rapidă și mai ieftină a proiectelor. Identificarea proceselor, procedurilor și formularelor tipizate ce pot fi apoi utilizate (eventual cu mici modificări) la toate proiectele viitoare.
- Economii de efort și cost printr-un management pro-activ al conținutului proiectului. Multe proiecte întâmpină dificultăți în managementul conținutului, deoarece faza de planificare este abordată superficial.
- Investiție de timp și efort la început. Planificarea se face în etapa în care se pregătește obținerea finanțării pentru a realiza un proiect, când fie aparent nu este timp suficient, fie nu se dă importanță acestui aspect.
- Îndeplinirea așteptărilor printr-o planificare mai bună. Multe proiecte întâmpină dificultăți deoarece există o diferență între așteptările clientului și ceea ce livrează echipa de proiect.
- Rezolvarea mai rapidă a problemelor. Multe echipe cheltuiesc prea mult timp și energie în rezolvarea problemelor, pentru că nu știu să le prevadă din timp. Aplicarea unui management adecvat al riscurilor asigură rezolvarea problemelor în minimum de timp.
- Estimarea riscurilor viitoare înainte de apariția problemelor. Toate metodologiile de management de proiect includ procese pentru identificarea și managementul riscurilor. Managementul riscurilor conduce la identificarea problemelor potențiale și tratarea lor înainte de materializarea lor efectivă.
- Comunicare și management al așteptărilor mai eficace. Comunicare formală și informală cu clienții, membrii echipei și ceilalți participanți la proiect, pentru a reduce numărul situațiilor surpriză.
- Îndeplinirea nivelului de calitate fără a recurge la refacerea lucrărilor. Înțelegerea nevoilor clientului, pentru a le putea satisface.
- Îmbunătățirea managementului financiar. Buna definire a proiectului, estimarea mai precisă și bugetarea pe baza unor proceduri formalizate determină urmărirea mai riguroasă a costurilor efective în raport cu bugetul planificat. Această rigurozitate îmbunătățește predictibilitatea și controlul financiar. În plus, vor fi disponibile mai multe informații pentru a fi posibilă stoparea mai rapidă a unui proiect neprofitabil.
- Îmbunătățirea procesului decizional și concentrarea pe indicatori. Unul din aspectele mai sofisticate ale managementului de proiect este utilizarea de tehnici potrivite pentru colectarea și interpretarea informațiilor necesare pentru determinarea indicatorilor de performanță.
- Îmbunătățirea mediului de lucru. Dacă gradul de succes al proiectelor crește, apar beneficii intangibile, clienții vor manifesta mai mult interes, echipa se va implica cu

mai multă responsabilitate, moralul va crește.

2.5. EVALUAREA PROIECTULUI

În faza de planificare a proiectului se prevăd metode și mijloace pentru monitorizarea și evaluarea proiectului. După contractarea finanțării, de obicei autoritatea contractantă impune metode și formate specifice pentru evaluare. Evaluarea proiectului este un proces complex, repetitiv, plictisitor, consumator de resurse, dar este un proces inevitabil, absolut necesar, pentru că este singura metodă eficientă de a măsura succesul implementării unui proiect.

Nevoia de evaluare se datorează următoarelor motive:

- **Financiare:** finanțatorii doresc să știe cum se cheltuie fondurile.
- **Politice:** autoritățile centrale și locale își dispută anumite programe.
- **Manageriale:** experiența insuficientă în conducerea programelor.
- **Intelectuale:** criticii doresc mai multe informații.
- **Tehnice:** definirea și măsurarea rezultatelor programelor sociale este dificilă.
- **Legale:** reglementările serviciilor sociale nu permit pieței să regleze acest domeniu.
- **Epistemologice:** Dezvoltarea bazei de cunoștințe.

Evaluarea proiectelor este necesară pentru:

- Feedback. Feedback-ul este util pentru adaptarea proiectului la realitate și pentru rezolvarea optimă a problemelor apărute, cum ar fi planificarea viitoare a proiectului.
- Armonizarea vederilor părților implicate.
- Raportarea către părțile implicate.
- Îmbunătățirea conducerii și a rezultatelor proiectului, a eficienței acestuia (evaluarea formativă).
- Oferirea informațiilor pentru luarea deciziei în legătură cu continuarea proiectului sau alegerea dintre mai multe alternative (evaluarea sumativă).
- Evaluarea este procesul de determinare a valorii sau succesului în atingerea unor obiective predeterminate. Ea include următorii pași: formularea obiectivelor, stabilirea criteriilor de măsurare a succesului proiectului, determinarea și explicarea gradului de succes, recomandări pentru activitatea viitoare.

Evaluarea reprezintă examinarea și judecarea valorii, calității, cantității, semnificației, nivelului sau condiției unui anumit aspect. (*Soumelis*) Etapele evaluării constau în stabilirea temei și a obiectivelor evaluării, în estimarea resurselor (bugetului) necesar(e), în alegerea modului de evaluare, în pregătirea internă a evaluării și realizarea evaluării. Realizarea evaluării constă în stabilirea criteriilor/factorilor/parametrilor a căror măsurare permite evaluarea succesului proiectului, stabilirea valorilor dorite pentru obiective, stabilirea modului de măsurare, măsurarea și evaluarea - compararea mărimilor măsurate cu cele planificate și evaluarea impactului obținut. La sfârșitul evaluării se realizează raportul de evaluare și valorificarea rezultatelor evaluării.

Obiectivele evaluării și parametrii evaluați:

- Procesul de realizare a proiectului: management, proceduri, mecanisme, relații, învățare, soluții.
- Performanțele proiectului prin raportare la obiectivele proiectului:
 - eficiența: rezultate față de resurse, costuri reale față de costuri planificate
 - eficacitatea: obiective realizate față de obiective planificate, cantitatea și calitatea rezultatelor.
- Impactului proiectului este dat de participarea la program, vizibilitate, efecte de

multiplicare, efecte de antrenare, efecte de distorsionare, efecte întâmplătoare, neintenționate, auxiliare.

- Sustenabilitatea proiectului poate fi financiară (auto-finanțare), organizațională (resursele umane), sau de piață (continuitatea la schimbări).
- Auditul proiectului.

Scopurile declarate ale evaluării proiectului:

- Controlul asupra proiectului urmărește *dacă programul este implementat în modul autorizat, dacă își atinge obiectivele, dacă beneficiarii și publicul sunt satisfăcuți, cum se situează proiectul în raport cu alte mijloace alternative de atingere a obiectivelor, care sunt efectele nescontate, mai ales cele negative.*
- Perfecționarea implementării proiectului.
- Acumularea de experiență în managementul proiectelor (impact pe termen lung) și diseminarea/perpetuarea bunelor practici.

Un scop ascuns ale evaluării proiectului poate fi promovarea unei imagini mai bune decât în realitate a proiectului. Evaluarea poate fi făcută conform cu:

- Modelul tradițional bazat pe intuiția și pe experiența evaluatorului.
- Modelul “opinia expertului”, asemănător cu critica de artă.
- Modelul cercetării sociale la care iau parte grupuri experimentale și grupuri de control.
- Evaluarea obiectivelor, măsurarea gradului de îndeplinire a obiectivelor.
- Modelul “cutiei negre”:
 - evaluarea performanței și/sau impactului, fără a lua în considerare procesele;
 - evaluarea “fiscală”, când contează numai bugetul și rezultatele;
 - evaluarea responsabilității, dacă și în ce măsură au fost folosite fondurile conform procedurilor stabilite pentru atingerea obiectivelor.
- Modelul naturalist, când evaluatorul nu se concentrează numai pe obiectivele proiectului, ci caută să sesizeze toate aspectele legate de acesta.

Obstacolele care pot apărea în calea evaluării proiectelor sunt reprezentate de sisteme de valori diferite, ca subiectivism și partizanat, scopuri ascunse, atitudini diferite de optimism sau teamă, raportul de forțe dintre evaluator și managerul de proiect. Ca tendințe de viitor, sunt creșterea interesului pentru evaluare odată cu sporirea volumului resurselor alocate, punerea accentului pe măsurarea performanței și eficienței cheltuirii resurselor, realizarea de evaluări tot mai sofisticate, pentru a putea cuantifica și impactul non-economic al proiectelor.

2.6. RAPORTAREA PROIECTULUI

Raportarea proiectului se bazează pe scrierea de rapoarte referitoare la progresul proiectului. Periodic se scriu rapoarte pentru a descrie progresul proiectului, schimbările realizate, problemele apărute, etc. Informațiile trebuie să fie clare și concise.

Rapoartele trebuie să fie KISS! Cu cât scriem mai puțin, cu atât greșim mai puțin!

Raportarea proiectului cuprinde definirea rezultatelor obținute, relevanța proiectului, care sunt obiectivele urmărite, care este publicul țintă, care este mesajul transmis prin implementarea proiectului, care sunt avantajele obținute de organizația promotoare, evidențierea obstacolelor, identificarea rezultatelor neplanificate, evidențierea valorii adăugate de proiect.

Raportarea ca formă, număr de exemplare, subiecte și periodicitate se face conform cerințelor contractului. Raportarea implică de obicei rapoarte intermediare, raport final, rapoarte de evaluare, rapoarte speciale la cererea autorității contractante.

Rapoartele conțin de obicei rapoarte tehnice, rapoarte financiare, rapoarte narative,

anexe, ca tabele, grafice, materiale obținute, declarații, etc. Rapoartele narative conțin date pentru identificarea proiectului și a organizației, descrierea activităților desfășurate și a rezultatelor obținute, descrierea abaterilor față de planificarea inițială și a corecțiilor și acțiunilor corective necesare, programul de activități pentru perioada următoare conform noii planificări, rezumatul cheltuielilor făcute față de bugetul inițial.

Anexele la rapoarte se întocmesc conform cerințelor specifice ale autorității contractante. De obicei se referă la bugete de cheltuieli, bugete rectificate, declarații, liste de documente justificative pentru cheltuielile făcute (eventual copii pentru unele documente), copii după unele produse ale proiectului, fișe de manoperă pentru persoanele din echipa de proiect, etc.

Raportul final include recapitularea a tot ceea ce s-a făcut pe parcursul implementării proiectului.

CAPITOLUL 3: ROLUL ȘI PROFILUL MANAGERULUI DE PROIECT

Managerul de proiect trebuie să aibă responsabilitatea pentru implementarea proiectului. Alegerea managerului de proiect trebuie făcută cu atenție, grijă și multă chibzuință, încă din faza de inițiere a proiectului. De obicei, managerul de proiect trebuie să fie degrevat de alte sarcini, sau măcar să existe o formă specifică de recunoaștere a performanțelor acestuia.

3.1. ORGANIZARE INTERNĂ PENTRU IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Pașii necesari în organizarea internă pentru implementarea proiectului sunt:

- Realizarea structurii interne a proiectului:
 - echipa de conducere a proiectului;
 - managerul de proiect;
 - echipa de proiect;
 - specialiștii responsabili pentru activitățile de realizare a produselor proiectului.
- Identificarea furnizorilor și a clienților interni.
- Delegarea: investirea unei persoane cu autoritatea necesară îndeplinirii unei sarcini specifice. Persoana delegată devine responsabilă de modul de acțiune și de consecințele acesteia. Persoana care se delegează rămâne responsabilă de îndeplinirea sarcinii respective. Avantajele delegării: se pot conduce mai multe activități simultan, se poate crește calitatea deciziei, se poate scurta durata luării deciziei, se poate crește satisfacția muncii, permite reducerea și flexibilitatea structurii organizaționale.

Managementul resurselor umane reprezintă o parte componentă a managementului de proiect care include procesele necesare pentru a utiliza cât mai eficace personalul implicat în proiect. Constă în planificarea organizațională, identificarea, documentarea și alocarea rolurilor responsabilităților și interdependențelor în proiect, formarea echipei de proiect, dezvoltarea echipei de proiect, dezvoltarea competențelor individuale și de grup ale membrilor echipei pentru sporirea performanțelor proiectului.

Managerul de proiect este responsabil pentru managementul de proiect și pentru resursele utilizate. Furnizează regulat rapoarte echipei de conducere a proiectului. Este de obicei responsabil de planificarea proiectului și de amendarea acesteia, la nevoie.

Echipa de proiect este coordonată de managerul de proiect și include persoanele care derulează activitățile proiectului. Selecția personalului echipei de proiect se face în funcție de competențele și de rolurile necesare pentru realizarea activităților incluse în proiect.

Echipa de proiect este alcătuită dintr-un număr mic de oameni, cu aptitudini și pregătiri

complementare, devotați aceluiași scop și aceluiași mod de abordare, pentru care sunt egal și reciproc răspunzători. Echipa poate avea caracter permanent sau temporar. Echipa poate fi funcțională, matricială, de proiect. Pentru a conduce echipa de proiect trebuie să se țină cont de analizarea rolurilor membrilor echipei, de definirea performanțelor așteptate, de definirea rolurilor primare, secundare și auxiliare, de definirea gradului de autonomie în luarea deciziilor, de comunicare eficientă, de stabilirea procesului de luare a deciziilor, de stilul de conducere.

Dezvoltarea echipelor de proiect se realizează conform cu constituirea echipei de proiect, cu armonizarea echipei în cazul divergențelor de opinii, cu normalizarea lucrului în grup conform cu diverse norme de comportament și cu funcționarea grupului.

Dificultățile care pot apărea în dezvoltarea echipelor de proiect sunt date de:

- Lipsa de sprijin din partea managementului superior.
- Neclaritatea obiectivelor și a rezultatelor urmărite.
- Lipsa de credibilitate a liderului echipei.
- Desemnarea fără selecție a personalului echipei și lipsa unei structuri bine definite a echipei.
- Diferențe de concepții, priorități, interese și opinii.
- Concurența pentru poziția de leader al echipei și conflictele de rol.
- Lipsa de angajament din partea membrilor echipei.
- Probleme de comunicare.
- Dinamismul mediului proiectului.

Secretele succesului muncii în echipă pot fi asigurate de:

- Implicarea conducerii prin modificarea sistemului de recunoaștere și recompensare a meritelor în cadrul organizației.
- Conducerea echipei de un leader competent pentru toate rolurile pe care trebuie să le joace.
- Existența unui regulament de funcționare a echipei, roluri, responsabilități și proceduri clare de lucru, definite pentru fiecare membru al echipei.
- Număr maxim limitat de membri în echipele de proiect.
- Succesul unui proiect este asigurat de crearea unei echipe puternice.

În vederea constituirii echipei de proiect trebuie să se țină seama de precizarea obiectivelor urmărite, a rezultatelor dorite și a activităților de desfășurat. Trebuie stabilite persoanele care vor participa în echipă, transferul de informații relevante despre proiect, de ce și cât este de important proiectul pentru organizație, ce rol trebuie să îndeplinească fiecare dintre membrii echipei proiectului și de ce, ce recompense pot urma după încheierea proiectului, ce probleme și restricții pot apărea și ce dificultăți poate ridica proiectul pentru fiecare dintre cei implicați.

Stabilirea condițiilor de lucru în echipă se realizează în funcție de regulile ce trebuie respectate în cadrul proiectului, de importanța conceptului de echipă pentru succesul proiectului, și de necesitatea participării membrilor echipei la luarea deciziilor.

Una din teoriile managementului arată că performanțele dorite se obțin atunci când managerul asigură fiecărui membru al echipei condițiile necesare pentru a se afla într-o stare de **auto-control**, respectiv fiecare persoană trebuie să știe ce performanțe trebuie să realizeze, să poată aprecia dacă ceea ce face este la nivelul așteptărilor, să aibă mijloacele de a măsura rezultatele obținute, să fie în măsură să ia decizii care să-i permită să satisfacă așteptările și să i se delege responsabilitatea și autoritatea necesare pentru a ține sub control procesul de lucru și pentru a corecta abaterile minore inerente.

3.2. CE TREBUIE SĂ FACĂ UN MANAGER DE PROIECT

Sarcinile managerului de proiect sunt în principal următoarele:

- Răspunde de realizarea obiectivelor și a rezultatelor proiectului, prin motivarea și

implicarea altor persoane (echipa de proiect).

- Managerul de proiect nu este un administrator. El trebuie să influențeze și să conducă activitățile sau organizațiile de proiect implicate, pentru atingerea obiectivelor stabilite.
- Identifică toate părțile interesate și să asigure comunicarea cu/între acestea și armonizarea cerințelor și necesităților acestora.
- Conduce echipa de proiect.
- Planifică proiectul în mod adecvat.
- Rezolvă problemele ce apar.
- Monitorizează și ține sub control proiectul.
- Finalizează cu succes proiectul.
- Utilizează eficace și eficient resursele umane și materiale.
- Organizează colaborările (interne și externe).
- Raportează progresul proiectului.

Cele 8 funcții inerente ale managementului sunt planificarea, organizarea, formarea echipei de proiect, supervizarea, direcționarea, controlul, coordonarea, inovarea, în timp ce funcțiile managerului de proiect sunt inițierea, planificarea, organizarea, și alocarea de personal, monitorizarea și controlul, coordonarea și comunicarea.

Activitățile managerului de proiect sunt deosebit de complexe și constau în:

- Inițiere
 - Mobilizare pentru ședința de lansare, stabilirea rolurilor și a responsabilităților, definirea nevoilor de training, realizarea de ateliere de lucru, stabilirea infrastructurii pentru realizarea proiectului, pregătirea mecanismelor de asigurare a calității, stabilirea agendei și a planurilor de lucru, planificarea de ședințe, realizarea rapoartelor.
- Planificare, organizare, alocare de personal:
 - realizarea planului de activități, alocarea resurselor necesare și alocarea de resurse disponibile, organizarea pentru realizarea proiectului. Nu trebuie uitat că planificarea este o activitate continuă!
- Monitorizare și control:
 - buclă de feedback, control feed-forward

Atenție!!! PROIECTUL NU ESTE UN SISTEM INCHIS!! Un sfat desprins din viață: **AȚIONAȚI MEREU CU SPATELE PROTEJAT DE UN ZID!** Dar mai întâi construiți acest zid: **ECHIPA DE PROIECT!**

- Coordonare
 - Echipa de proiect
 - Parteneriate
 - Resurse și activități
 - Interesele părților implicate

Formarea echipei de proiect se face în funcție de identificarea activităților ce trebuie desfășurate în cadrul proiectului și a competențelor specifice pentru personalul necesar și de alegerea persoanelor adecvate pentru derularea activităților incluse în proiect.

De obicei este necesară intervenția unui facilitator, care să ajute echipa să se obișnuiască să lucreze împreună. De multe ori, leaderul proiectului are și rolul de facilitator. Acesta, trebuie să prezinte care sunt rolurile și responsabilitățile fiecărui membru al echipei, modul de lucru, frecvența întâlnirilor, modurile de comunicare și de raportare, monitorizarea derulării proiectului.

Cele 5 elemente principale pe care le are în vedere managerul de proiect pentru coordonarea proiectului, sunt resursele umane, organizații și instituții implicate în realizarea proiectului, alocarea și controlul resurselor; planificarea și programarea activităților; selectarea subcontractorilor și contractarea, interacțiunea cu mediul exterior proiectului.

▪ **Comunicare**

Cele 10 porunci de respectat de managerul de proiect pentru o bună comunicare și un bun managementul de proiect:

1. Nu mințiți sau nu dezinformați niciodată un factor de decizie asupra importanței relative a unei probleme.
2. Căutați-vă prieteni în locuri neobișnuite. Unde-s doi puterea crește.
3. Nu trântiți niciodată ușa la ieșire. Un factor de decizie nu trebuie să vă considere dușman doar pentru că ați avut păreri diferite la un moment dat.
4. Nu încercați să vă asumați toate meritele. Nimic nu este imposibil dacă nu contează cine culege laurii.
5. Cuvântul să vă fie contract. Nu faceți promisiuni pe care știți că nu le puteți respecta.
6. Nu vă pierdeți timpul cu cei care au deja o părere publică asupra unei probleme. Este mai productiv să influențați factorii de decizie care se consideră neutri.
7. Nu uitați niciodată să mulțumiți în scris unei persoane care v-a ajutat la un moment dat.
8. Nu bârbiți. Să cunoașteți slăbiciunile factorilor de decizie este una, să le spuneți și altora este altceva.
9. Când se schimbă regulile în timpul jocului nu vă înfuriați. Ceea ce nu puteți schimba în timp util trebuie acceptat.
10. Purtați mereu în buzunar un trifoi cu patru foi. Cel mai bun proiect se poate termina prost dacă nu există și un pic de noroc.

3.3. CE TREBUIE SĂ ȘTIE UN MANAGER DE PROIECT

Activitățile managerului de proiect: se împart în câteva categorii:

Activități	<u>Urgente</u>	<u>Puțin urgente</u>
<u>Importante</u>	<ol style="list-style-type: none">1. Crize2. Probleme presante3. Proiecte cu termen fix	<ol style="list-style-type: none">1. Acțiuni preventive2. Cultivarea relațiilor interpersonale3. Planificare strategică4. Recunoașterea noilor oportunități
<u>Puțin importante</u>	<ol style="list-style-type: none">1. Telefonice2. Corespondență, rapoarte3. Întâlniri4. Probleme minore, dar presante5. Activități mărunte	<ol style="list-style-type: none">1. Munca de rutină2. Corespondență3. Conversații telefonice4. Timp irosit5. Activități de recreere

Calificarea managerului de proiect constă în:

- Capacitatea de a face uz de instrumentele și metodele specifice managementului de

proiect

- Capacitatea de a respecta procedurile stabilite chiar și atunci când este vorba de un proiect nou și experimental
- Capacitatea de a rămâne stăpân pe situație când riscul este mare și pot apărea tot felul de probleme imprevizibile. Aplicarea în practică a managementului conflictelor sau a managementului schimbării.
- Capacitatea de comunicare
- Abilități de conducător eficient al activității în echipă.

Competențele managerului de proiect:

- **COMPETENȚE METODICE:** experiență în managementul proiectelor, familiaritate cu instrumentele managementului proiectului, aptitudini organizatorice, concentrarea pe obiectiv (gândire strategică), concentrarea pe esențial, aptitudini didactice, experiență în activitatea pe bază de proiecte.
- **COMPETENȚE DE SPECIALITATE:** cunoașterea aprofundată a specificului organizației și a unui domeniu de activitate, cunoștințe generale despre conținutul specific al proiectului, know-how în domeniul economic, organizare și planificare, legislația în domeniul contractării.
- **COMPETENȚE MANAGERIALE:** viziune și strategie, motivare, negociere, depășirea rezistenței la schimbare, rezolvarea problemelor, alegerea obiectivelor, managementul timpului, planificare, financiare și contabilitate, managementul resurselor umane, delegare, formarea echipei, managementul conflictelor.
- **COMPETENȚE PERSONALE:** maturitate și stabilitate psihică, capacitatea de a se impune, conduită corectă, autocontrol, deschidere spre nou, rezistență la stres, rezistență la frustrare, inițiativă și răspundere, creativitate și iscusință în rezolvarea problemelor, loialitate față de sponsorul proiectului.
- **COMPETENȚE SOCIALE:** experiență și capacitate de conducere, motivare a echipei și delegare, experiență și aptitudini pentru munca în echipă, capacitatea de soluționare a conflictelor.
- **COMPETENȚE DE COMUNICARE:** experiență și aptitudini de negociere și comunicare, siguranță în prezentare, prezentări scrise și orale, motivare, argumentare, aptitudini de exprimare verbală și în scris, scriere, ascultare activă, vorbire, moderarea discuțiilor, limbi străine, limbaje, culturi.

Câteva caracteristici definitorii pentru un manager de proiect:

- **Autoritatea** reprezintă atributul managerilor, care pot uza sau abuza de el, pentru a acționa în numele organizației și să-i facă și pe ceilalți să acționeze. O dată cu autoritatea apare și responsabilitatea.
- **Motivație:** ceea ce-i determină pe oameni să se comporte într-un mod anume. Câteva idei utile pentru a fi aplicate de către manageri: întrucât oamenii reacționează diferit la stimulente și la diversele stiluri manageriale, rezolvarea problemelor trebuie abordată în ansamblul lor; restul echipei trebuind să rezolve problemele ca atare; evaluarea individuală a punctelor tari și slabe ale unui angajat trebuie să se facă împreună cu acesta, și trebuie încurajat să-și pună în valoare întregul potențial; întreaga echipă trebuie implicată încă din primele stadii ale proiectelor urmărite; toți membrii echipei trebuie să aibă parte de activități interesante și creative; echipa trebuie lăsată să ajute la luarea deciziilor; trebuie asigurată comunicarea continuă cu reacții de răspuns specifice pozitive și negative.
- **Motivare?** "Pe oameni nu-i poți motiva. Ușa aceasta este încuiată pe dinăuntru. Poți crea un climat în care majoritatea oamenilor se vor motiva singuri, pentru a ajuta organizația să-și atingă obiectivele." (Robert Townsend, 1970)

Dinamica de grup este definită ca fiind totalitatea schimbărilor adaptative care se

produc în structura de ansamblu a unui grup, ca urmare a unor schimbări survenite într-o parte oarecare a acestuia. Dinamica de grup implică stăpânirea tehnicilor de conducere a reuniunilor, formarea echipei și lucru în echipă, stimularea creativității și competențe în relațiile interpersonale cum ar fi capacitatea de comunicare și empatia.

Empatia presupune capacitatea de a te pune în situația celuiilalt, pentru a înțelege cât mai exact ce simte și cu ce se confruntă. Capacitatea de empatie depinde de depășirea stereotipurilor/prejudecăților, înțelegerea sistemului de valori al celorlalți (capacitatea de a vedea lumea prin ochii celuiilalt), evaluarea diferențelor.

3.4. COMUNICAREA

Comunicarea este necesară pentru ca să fim receptați (ascultați sau citiți), să fim înțeleși, să fim acceptați, să provocăm o reacție (o schimbare de comportament sau atitudine). Comunicarea este un proces interpersonal de transmitere și receptare a unor simboluri cărora le sunt atașate sensuri.

Comunicarea constă în abilitatea de a comunica, dorința de a comunica, eficiența comunicării. Fără comunicare nu se poate planifica sau organiza, nu se poate avea încredere în echipa de proiect, nu se poate rezolva un conflict, soluționa (sau evita) o problemă. Comunicarea reprezintă tot ceea ce dorește emițătorul să spună, tot ceea ce ar fi necesar de spus, tot ceea ce ar dori să se spună, inclusiv de alții, tot ceea ce a zis, ceea ce crede receptorul că i-a fost spus, ceea ce așteaptă să i se spună, ceea ce ascultă, ceea ce înțelege, ceea ce admite, ceea ce reține, ceea ce simte. O bună comunicare conferă echipei un sens al implicării și o recunoaștere a propriei lor valori.

Competențele de comunicare pot fi:

- Directe: competențe lingvistice, discursive, situaționale, paraverbale (exprimare, expresivitate, ritm, ton, accent, pauze, respirație)
- Indirecte: competențe psiho-lingvistice, intelectuale, sociale, culturale, informaționale (vocabulary, ortografie, gramatică, gesturi, mimică, privire, etc.).

Comunicarea este tranzacțională, complexă, inevitabilă, continuă. Comunicarea se învață și are mai multe componente în funcție de procesul de comunicare: context, mediul fizic, climatul, comunicatorul, mesajul, canalul de comunicare, zgomotul de fond, barierele, feedback.

Barierele care pot apărea în calea comunicării la receptare sunt supraîncărcarea cu informație, zgomotele perturbatoare, valorile receptorului. Pot apărea bariere de înțelegere, datorate canalelor prea lungi, mesajelor neadecvate, expresiilor vagi, diferențelor în statutul interlocutorilor, inabilitatea de a asculta. Pot exista și bariere de acceptare, cum ar fi prejudecățile sau conflictele interpersonale.

Feedback-ul în comunicare este în dublu sens:

- **Oferim feedback** când ne referim la acțiuni concrete, aducem argumente, descriem nu evaluăm, folosim termeni neutri, aducem critici în discuții individuale nu în grup, formulăm opinii clar și concis.
- **Primim feedback** când ascultăm atent, identificăm neclaritățile și divergentele de opinie, ne stăpânim reacțiile exagerate, parafrazăm și ne verificăm percepțiile, cerem exemplificări.

Comunicarea are succes când îndeplinește cumulativ mai multe condiții: mesajul emis să fie recepționat (ascultat, văzut, citit, mirosit, pipăit), mesajul recepționat să fie înțeles, decodificat, mesajul înțeles să fie acceptat. Impactul mesajului să provoace o reacție, o schimbare de atitudine, gândire sau comportament favorabilă celui care a expediat mesajul, să asigure acumularea de informații, stabilirea unei mai bune relații cu interlocutorul.

Eșecul în ascultare apare datorită lipsei de concentrare, lipsei de interes. Eșecul în ascultare poate apărea și dacă ești preocupat de altceva, dacă nu ai încredere în ceea ce îți

se spune, sau nu ai capacitatea de a urmări argumentele interlocutorului.

3.5. ROLURILE UNUI MANAGER DE PROIECT

Rolurile managerului de proiect constau în principal în enunțarea politicii, stabilirea priorităților și delegarea autorității. Managerul de proiect trebuie să aibă rolul de:

- **COORDONATOR:** deține autoritatea supremă în controlul resurselor și este răspunzător pentru realizarea obiectivelor. Trebuie să provoace prin intermediul echipei de proiect, schimbările necesare realizării obiectivelor proiectului.
- **LEADER:** exercitarea autorității și influenței asupra oamenilor care muncesc fie pentru proiect fie în mediul local. Definește etica, normele și valorile echipei de proiect, stabilește atmosfera de lucru și modul de abordare a diferitelor sarcini ale proiectului. Are capacitate de conducere, motivare.
- **DIPLOMAT** (mediator, negociator). Trebuie să asigure controlul frontierelor proiectului, resursele proiectului, aprovizionarea și serviciile necesare, sprijinul politic. Trebuie să fie receptiv, să aibă intuiție și capacitate de negociere. Să fie "șeful galeriei". Să fie un bun confesor. Să fie protector.
- **ȘEFUL GALERIEI** în cadrul echipei de proiect: încurajarea membrilor echipei să continue drumul spre atingerea obiectivelor inițial stabilite
- **CONFESOR** în cadrul echipei de proiect și în afara acesteia: implicare personală pentru a-i asculta pe ceilalți membri ai echipei: probleme, idei de îmbunătățire, dorințe, opinii, etc.; menținerea unei comunicări efective și eficiente între membrii echipei și între aceștia și beneficiarii proiectului; crearea unui climat deschis, democratic, atât pentru comunicarea pe orizontală, cât și pe verticală
- **PROTECTOR** pentru echipa de proiect: participare activă la susținerea activităților membrilor echipei proiect; verificarea măsurii în care membrii echipei pot să se implice în luarea deciziilor pentru bunul mers al proiectului

Rolurile leaderului echipei de proiect:

- Reprezentare
 - Reprezentant al echipei de proiect în relația cu autoritatea contractantă, cu directorii organizațiilor partenere și cu beneficiarii proiectului. Menținerea relațiilor cu celelalte părți implicate în derularea proiectului.
 - Manager al proiectului: responsabil pentru derularea întregului proces care duce la obținerea rezultatelor prevăzute în cadrul proiectului.
- Conducător al echipei de proiect și membru în echipa de proiect: realizarea sarcinilor ce decurg din acest rol, participarea la întâlniri, evaluarea activităților, acțiuni corective și preventive, raportări, etc., motivarea și coordonarea membrilor echipei în vederea atingerii obiectivelor urmărite, măsurarea rezultatelor obținute, recunoașterea meritelor membrilor echipei de proiect.
- Alocarea de resurse: asigurarea resurselor necesare pentru derularea proiectului: timp, fonduri, training, specialiști din exterior, facilități, etc.
- Eliminarea perturbațiilor / abaterilor și inițierea de acțiuni de îmbunătățire
 - Coaching pentru echipa de proiect: participare activă la activitățile desfășurate de echipa de proiect, implicare personală pentru a-i asculta pe ceilalți membri ai echipei. Idei de îmbunătățire, dorințe, opinii, etc., verificarea măsurii în care membrii echipei înțeleg să se implice în luarea deciziilor pentru bunul mers al proiectului.
 - Trainer: sprijin acordat noilor membri ai echipei de proiect, sau pentru formarea de noi echipe de proiect în cadrul organizației.

- Monitorizare, comunicare, diseminare: facilitator al comunicării în cadrul echipei de proiect și în afara acesteia. Menținerea unei comunicări efective și eficiente între membrii echipei și între aceștia și beneficiarii proiectului. Crearea unui climat deschis, democratic, pentru comunicarea atât pe orizontală, cât și pe verticală

Puterea managerului de proiect provine din legitimitatea poziției ocupate, personalitatea și competența managerului de proiect, precum și capacitatea de motivare / recompensare / pedepsire.

3.6. MANAGERUL DE PROIECT: LEADER SAU MANAGER

Literatura de specialitate menționează diferențele dintre manageri și lideri. Enunțuri relativ clasice în domeniu sunt: „Majoritatea organizațiilor sunt prea mult administrate și prea puțin conduse.” (*John Kotter*) „Managerii fac lucrurile în mod corect, dar leaderii adevărați fac cel mai corect lucru.” Cu alte cuvinte, leadership înseamnă abilitatea de a crea o viziune atrăgătoare, de a o transpune în practică și de a o susține prin antrenarea oamenilor.

Cele 4 criterii care definesc capacitatea de a conduce, sunt:

- Viziunea: arta de a vedea lucrurile invizibile.
- Comunicarea: transmiterea viziunii.
- Încrederea: punerea viziunii în practică.
- Deprinderi, aptitudini personale: management de sine, perseverență, devotament, integritate, cutezanță, disponibilitate de asumare a riscurilor, curiozitate, dăruire, dorință de auto-perfecționare.

Trăsăturile caracteristice ale unui leader:

- Este mai degrabă proactiv decât reactiv, nu atât răspunzând unor idei, cât mai ales conturând altele.
- Are o atitudine personală activă față de țeluri și obiective.
- Găsește moduri noi de abordare a problemelor vechi.
- Stârnește adesea emoții puternice în rândul celorlalți.

Stilul de conducere reprezintă atitudinea generală urmată de conducere pentru realizarea sarcinilor. Exemplul de model bidimensional de conducere identifică patru categorii de lideri, prin analiza preferințelor în modul de lucru:

Matricea stilurilor de conducere:

Orientare spre relații	mare	Relaționist	Integrat
	mică	Izolat	Dedicat
		mică	mare
		Orientare spre sarcini	

- Orientarea spre sarcini - *task orientation* - în ce măsură dirijează leaderul efortul grupului către realizarea scopului? Acțiuni implicate: inițiere, organizare, direcționare, coordonare.
- Orientarea spre relații - *relation orientation* - în ce măsură stabilește leaderul relații în

cadrul grupului? Acțiuni implicate: comunicare, delegare, încurajare, rezolvarea problemelor, abordarea conflictelor.

Tipuri de manageri de proiect, după modelul tridimensional al stilurilor de leadership:

Stilul		
Integrat	FACILITATORUL	CONDUCĂTORUL IDEAL
	DEZINTERESATUL	BIROCRATUL
Dedicat	AUTOCRATUL	DESPOTUL LUMINAT
	SUPORTERUL	CAPUL DE FAMILIE
Relaționist		
Mică		Mare
		Implicare personală

- **Autocratul:** nu are încredere în membrii echipei, nu este agreat de aceștia, se concentrează asupra sarcinilor imediate.
- **Despotul luminat:** știe ce vrea și știe cum să obțină ceea ce vrea, nu creează resentimente în cadrul echipei.
- **Suporterul:** este interesat în primul rând de armonia grupului.
- **Capul de familie:** are încredere în oameni și îl interesează în primul rând dezvoltarea grupului.
- **Facilitatorul:** evită să ia decizii tranșante, se lasă ușor influențat, nu rezistă la stres, nu urmărește rezultatele.
- **Conducătorul ideal:** are o mare capacitate de motivare a membrilor echipei, stabilește criterii înalte de performanță, apreciază și tratează diferențiat membrii echipei, preferă să lucreze în echipă.
- **Dezinteresatul:** nu se implică în activitatea grupului, este pasiv sau negativist.
- **Birocratul:** aplică strict regulile și procedurile, monitorizează și controlează complet situația, este conștiincios în raportări.

Exemple de stiluri de management (*Rensis Likert*):

- **Managerul autoritar:** îi silește pe oameni să facă exact cum li se spune.
- **Managerul autoritar, dar binevoitor:** folosește mai curând morcovul, decât bățul, pentru a-i convinge pe oameni să facă așa cum li se spune.
- **Managerul dispus să se consulte:** se consultă cu colegii cu funcții mai mici, chiar dacă, în cele din urmă, tot el decide.
- **Managerul participativ:** încurajează subordonații să ia hotărâri împreună, iar apoi veghează pentru a se asigura că aceștia își ating scopurile.

Exemple de stiluri de management: (Lippit și White)

Stil	Autocratic	Democratic	Laxist
Determinarea politicilor	Toate politicile sunt stabilite de responsabil.	Toate politicile generează discuții și decizii în grup.	Libertate completă lăsată pentru decizii individuale sau de grup, fără intervenția responsabilului.
Alegerea tehnicilor și a etapelor de realizare a activităților	Tehnicile și etapele sunt dictate pe parcurs de responsabil. Grupul nu știe ce va urma să facă.	Desfășurarea etapelor este urmarea discuțiilor în grup. Dacă responsabilul propune tehnici, de fapt indică mai multe posibilități și lasă grupul să aleagă.	Responsabilul procură grupului anumite instrumente și furnizează informații la cerere, dar nu ia inițiativa de a participa la discuții.
Repartiția sarcinilor	Responsabilul impune fiecăruia sarcina și colegul de lucru.	Membrii pot lucra cu cine vor din echipă. Repartiția sarcinilor se face după discuții în grup.	Responsabilul se abține să participe la repartiția sarcinilor și a colegilor de lucru.
Atitudinea în raport cu criticele și laudele	Responsabilul "personalizează" criticele și laudele.	Responsabilul este obiectiv și funcțional. Se străduiește să fie un membru egal al grupului, evitând să ocupe un loc prea important.	Responsabilul face rar comentarii asupra activităților membrilor. Nu intervine decât dacă este solicitat. Nu încearcă să evalueze sau să regleze cursul evenimentelor.

Pentru adoptarea celui mai bun stil de conducere, un leader trebuie să perceapă "corect" situația, să adopte stilul adecvat pentru situația dată, să fie capabil să determine cursul evenimentelor în raport cu interesele grupului.

Profilul optim al leaderului trebuie să cuprindă competențe manageriale, competențe informaționale/informatică, competențe psiho-sociologice. Trebuie să fie capabil să acționeze în context multicultural și să urmărească continuu auto-perfecționarea.

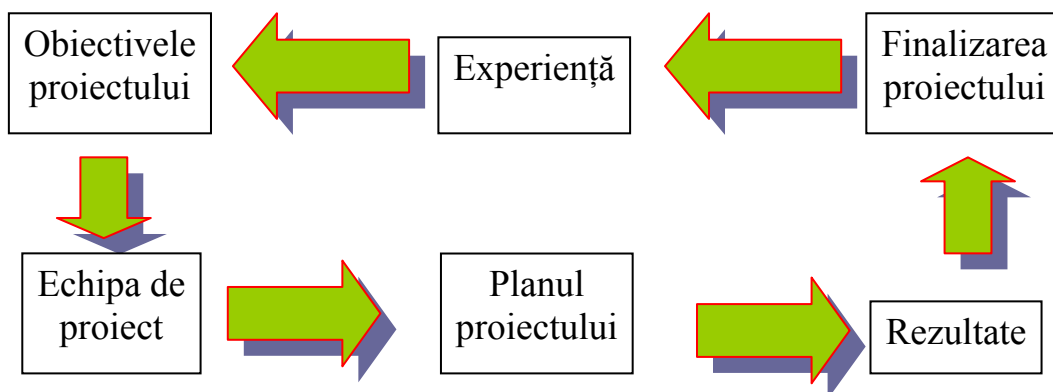
Cele 10 principii care trebuie aplicate pentru îmbunătățirea capacității de conducere:

- *Căutați permanent modalități de îmbunătățire a performanțelor angajaților.*
- *Coordonați activitatea în diferitele domenii reprezentate în echipa de proiect.*
- *Stimulați-i pe toți să-și spună părerile în cadrul adunărilor periodice.*
- *Înfrânați-vă dorința de a face observații. Dacă împuști solul, el nu va mai aduce soluții problemelor întâlnite.*
- *Convingeți-vă că ceilalți înțeleg ceea ce faceți.*
- *Întrebați-vă subordonații: "Cu ce vă pot ajuta?". Astfel le oferiți șansa de a fi ascultați de conducere.*
- *Trimiteți-i pe angajați la perfecționare. Prezența continuă nu este garanția unor performanțe maxime.*
- *Un ordin fără dată limită de îndeplinire și fără posibilități de verificare nu-și merită numele.*
- *Repetiția este modul ideal de pregătire pentru îmbunătățirea abilităților de comunicare.*
- *Conducerea superioară trebuie să se implice în rezolvarea problemelor. Delegarea responsabilității este inefficientă. În acest caz, exemplul personal este esențial.*

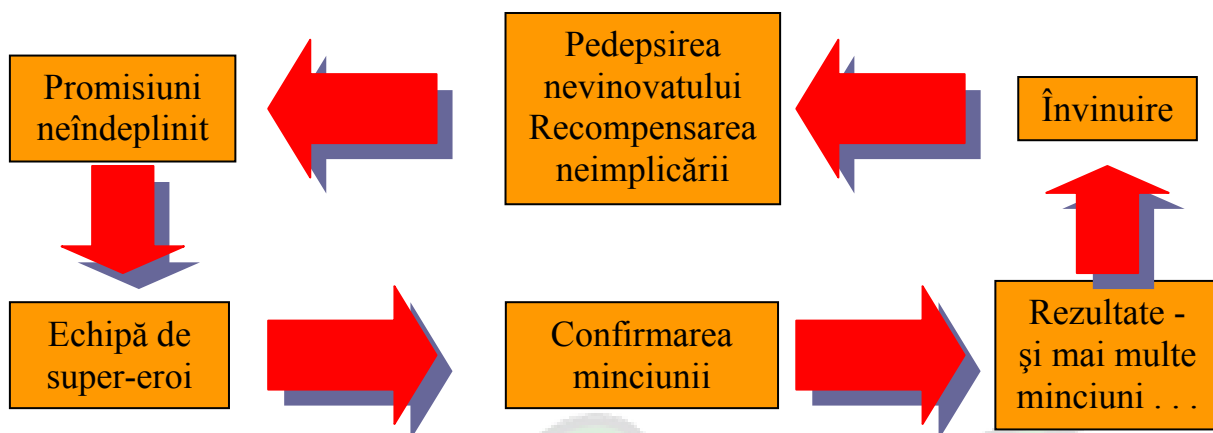
În concluzie, un bun manager de proiect percepe "corect" situația și adoptă stilul

adecvat pentru respectiva situație, este capabil să determine cursul evenimentelor în raport cu interesele grupului și cu interesele celorlalte părți implicate în realizarea proiectului. Are competențe manageriale și de leadership, de comunicare, motivare, informaționale și informatice, competențe personale și sociale, este capabil să acționeze în context multicultural, urmărește continuu auto-perfecționarea proprie și a celor din echipa de proiect.

Un bun management de proiect înseamnă:



Din nefericire, în realitate adesea se observă un alt ciclu specific managementului de proiect::



■ Studii de caz, exemplificări

Exercițiu: Elaboratorul ideal de propuneri de proiecte

Completați tabelul de mai jos, în mod individual, urmărind indicațiile de mai jos. Pentru acest exercițiu aveți 10 minute la dispoziție.

Cât de importante vi se par următoarele calități pentru un elaborator ideal de propuneri de proiecte?

(bifați în coloana corespunzătoare opiniei Dvs.:

1 = deloc necesar, 2 = puțin necesar, 3 = necesar, 4 = absolut necesar.)

Uniți cu o linie frântă punctele marcate în coloane pentru fiecare categorie de calitate, pentru a vizualiza profilul elaboratorului ideal de propuneri de proiecte.

Completați lista cu orice alte calități pe care le considerați necesare pentru un elaborator ideal de propuneri de proiecte. Notați și aceste calități suplimentare.

	1	2	3	4
1. Expert în domeniul tehnic abordat, în teorie sau în practică				
2. Expert în domeniul financiar și economic				
3. Calificare formală ca profesor sau traducător				
4. Competență în exprimare scrisă				
5. Competență în culegerea de informații				
6. Abordare logică, cronologică, structurată a informațiilor				
7. Poziție ierarhică înaltă în organizația promotoare				
8. Încredere în sine				
9. Dorința de a-i convinge pe ceilalți				
10. Dorința de progres personal				
11. Capacitate de comunicare cu restul organizației				
12. Aptitudini manageriale				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				

TEST de cunoștințe:

Ce este un proiect?

.....

Ce asemănări există între managementul de proiect și managementul activităților curente dintr-o organizație?

.....

Dar deosebiri?

.....

Câte părți sunt interesate de realizarea unui proiect?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> O parte: Organizația care propune proiectul | <input type="checkbox"/> Două părți: organizația care realizează proiectul și organizația finanțatoare |
| <input type="checkbox"/> O parte: Organizația care conduce proiectul | <input type="checkbox"/> Mai multe părți, și anume: |

Ce faze are managementul de proiect?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Redactarea propunerii de proiect | <input type="checkbox"/> Evaluarea rezultatelor proiectului |
| <input type="checkbox"/> Implementarea proiectului | <input type="checkbox"/> Raportarea proiectului |
| <input type="checkbox"/> Evaluarea progresului proiectului | <input type="checkbox"/> Contractarea proiectului |
| <input type="checkbox"/> Planificarea proiectului | <input type="checkbox"/> Organizarea pentru derularea proiectului |
| <input type="checkbox"/> Analiza proiectului | <input type="checkbox"/> Evaluarea propunerii de proiect |

Ce elemente esențiale trebuie să conțină o propunere de proiect?

Întocmirea bugetului proiectului se face în faza de planificare a proiectului?

- ☐ Da ☐ Nu

Care sunt principalele metode de determinare a bugetului pentru un proiect?

Ce caracteristici sunt specifice cheltuielilor eligibile pentru un proiect?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Necesare pentru realizarea activităților incluse în proiect | <input type="checkbox"/> Determinate la valoarea pieței particulare |
| <input type="checkbox"/> Suficiente pentru realizarea activităților incluse în proiect | <input type="checkbox"/> Efectuate până la contractarea proiectului |
| <input type="checkbox"/> Reale și realizabile | <input type="checkbox"/> Efectuate pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului |
| <input type="checkbox"/> Eficiente | <input type="checkbox"/> Efectuate după contractarea proiectului |
| <input type="checkbox"/> Corespunzătoare organizației care derulează proiectul | <input type="checkbox"/> Necesare și suficiente pentru realizarea activităților incluse în proiect |

Ce roluri are managerul de proiect?

Ce criterii trebuie să îndeplinească o propunere de proiect?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Concizie | <input type="checkbox"/> Să implice toată organizația promotoare |
| <input type="checkbox"/> Să aibă caracter de inovație | <input type="checkbox"/> Claritate |
| <input type="checkbox"/> Specializare strictă | <input type="checkbox"/> Să fie interesantă |
| <input type="checkbox"/> Să fie general valabilă | <input type="checkbox"/> Să nu necesite cofinanțare |

BIBLIOGRAFIE ȘI ADRESE UTILE

Cusworth, J.W. și Franks, T.R., Managementul proiectelor în țările în curs de dezvoltare, Editura All, 1993

Briner, W., Geddes, M., Hastings, C., Le Manager de projet: un leader, AFNOR Gestion, 1993

Project management manual, Phare - SOGES, 1996

Management de proiect, CODECS, 2001

Șerbănescu, A., Cum se scrie un text, Polirom, 2000

Ferreol, G., Flageul, N., Metode și tehnici de exprimare scrisă și orală, Polirom, 1998

Stanton, N., Comunicarea, Societatea Știință și tehnică S.A., 1995

NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation), Cadrele de analiză logică - Îndrumar pentru conceperea proiectelor, FIMAN

Buzărnescu, Ștefan, Sociologia civilizației tehnologice, Polirom, Iași, 1999

Androniceanu, Armenia, Managementul schimbărilor, Editura All, 1998

Mocanu, Mariana, Schuster Carmen, Managementul proiectelor

Adrese Internet utile:

www.infoeuropa.ro

www.mmssf.ro

www.ier.ro

www.sapard.ro

www.mie.ro

www.mimmc.ro

<http://europa.eu.int/comm/europeaid>

www.minind.ro

www.leonardo.ro

