

# MANAGEMENTUL PROIECTELOR



## Partea 2: Particularitățile proiectului



**Prezintă: conf.univ. Ion Coșuleanu**

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

**An universitar 2013 -2014, Semestrul II**

---

## 2.1 Echipa și managerul proiectului

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

---

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

### **Managerul de proiect:**

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

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

### **Principalele atribuții ale managerului de proiect** (Standardul ocupațional):

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

---

## **Calitățile managerului de proiect (Standardul ocupațional):**

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

## **Activități ale managerului de proiect (Standardul ocupațional):**

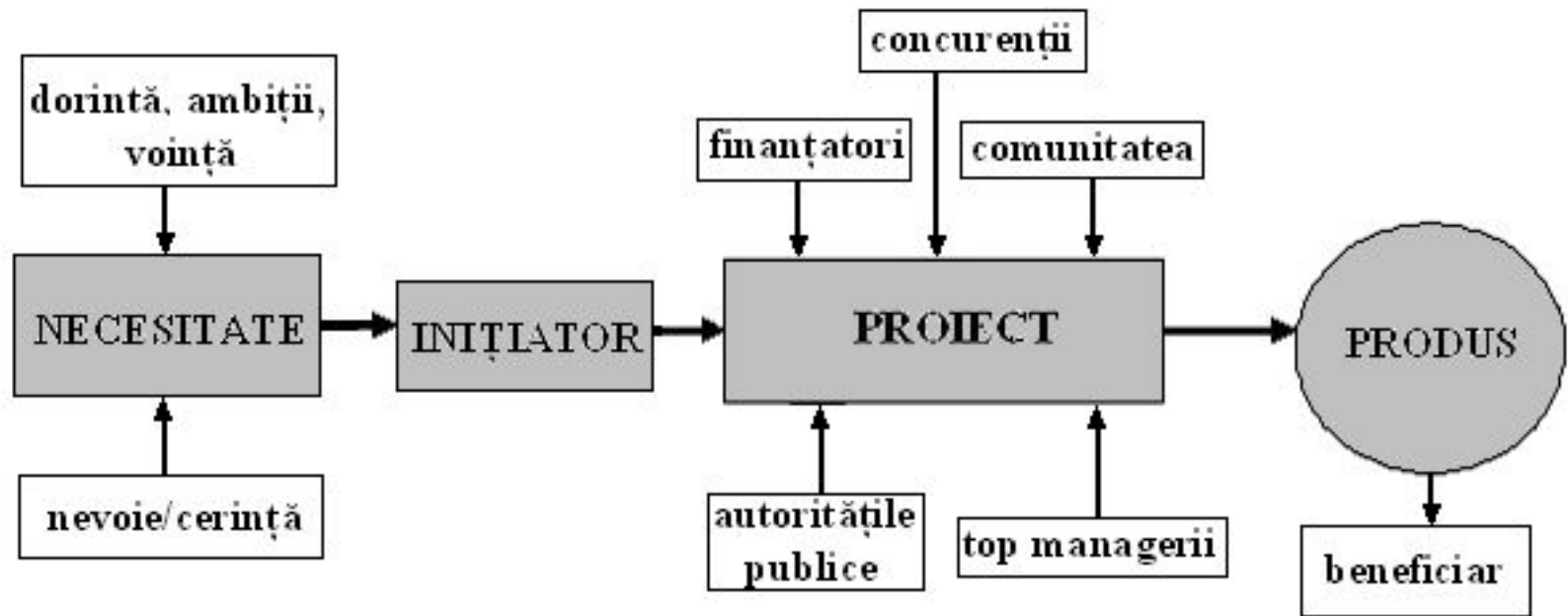
- stabilirea/specificarea resurselor
  - estimarea resurselor
  - planificarea
  - realizarea programului propus
  - asigurarea resurselor
  - managementul contractelor
  - identificarea și controlul riscurilor
  - managementul echipei de proiect
  - implementarea proiectului
-

---

## Observație:

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

## 2.2 Relațiile de cauzalitate ale proiectului



- 
- **Inițiatorul proiectului:**
    - beneficiarul, care face o comandă sau o cerere de ofertă
    - executantul, care face o ofertă
  
  - **Grupul de interese al proiectului:**
    - beneficiarii, echipa proiectului, finanțatorii, concurenții, comunitatea, autoritățile publice, top managerii
    - pot influența dezvoltarea proiectului și fiecare în parte are interesele proprii în realizarea/nerealizarea acestuia
  
  - **Grupul țintă:**
    - beneficiarii doresc succesul proiectului pentru a obține profitul planificat ca urmare a utilizării produsului realizat
  
  - **Grupul de sprijin:**
    - echipa proiectului, finanțatorii, comunitatea, autoritățile publice și top managerii
  
  - **Grupul susținătorilor (stakeholders):**
    - beneficiarii și grupul de sprijin
  
  - **Concurenții** doresc maximum de informații despre proiect și evident, nerealizarea acestuia
-

---

## 2.3 Constrângerile proiectului

1.

□ **constrângeri obiective:**

- termenii contractuali, datele unor evenimente

□ **constrângeri subiective:**

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

2.

□ **constrângeri principale:**

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

- pot conduce la nerealizarea proiectului

**CALITATEA** – proiectul trebuie să corespundă parametrilor din caietul de sarcini

**BUGETUL** – proiectul nu trebuie să depășească nivelul autorizat al cheltuielilor

**TIMPUL DE REALIZARE** – proiectul trebuie respecte termenele planificate

---



## □ constrângeri suplimentare:

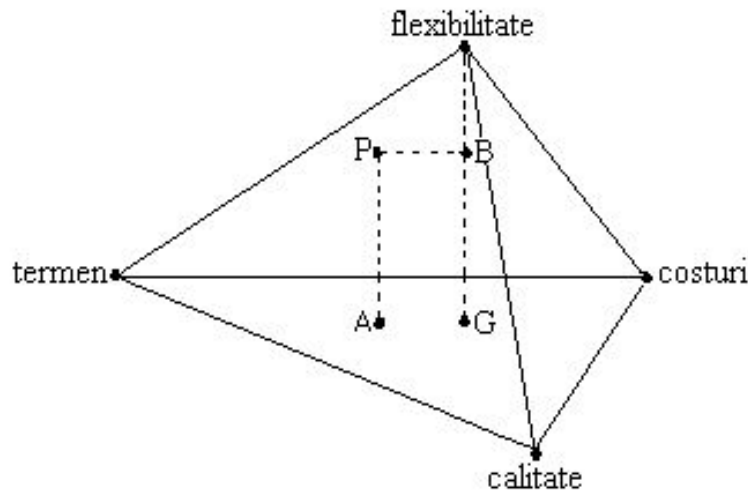
- respectarea lor poate fi obținută prin măsuri ulterioare constatării încălcării lor:

**ECONOMICE:** respectarea termenelor intermediare, gestionarea costurilor, optimizarea resurselor

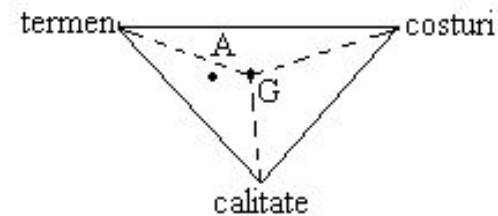
**PROFESIONALE:** realizarea calității cerute, cunoștințele științifice necesare

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

**FINANCIARE:** planificarea cheltuielilor, evitarea penalităților pentru întârzieri



(a)



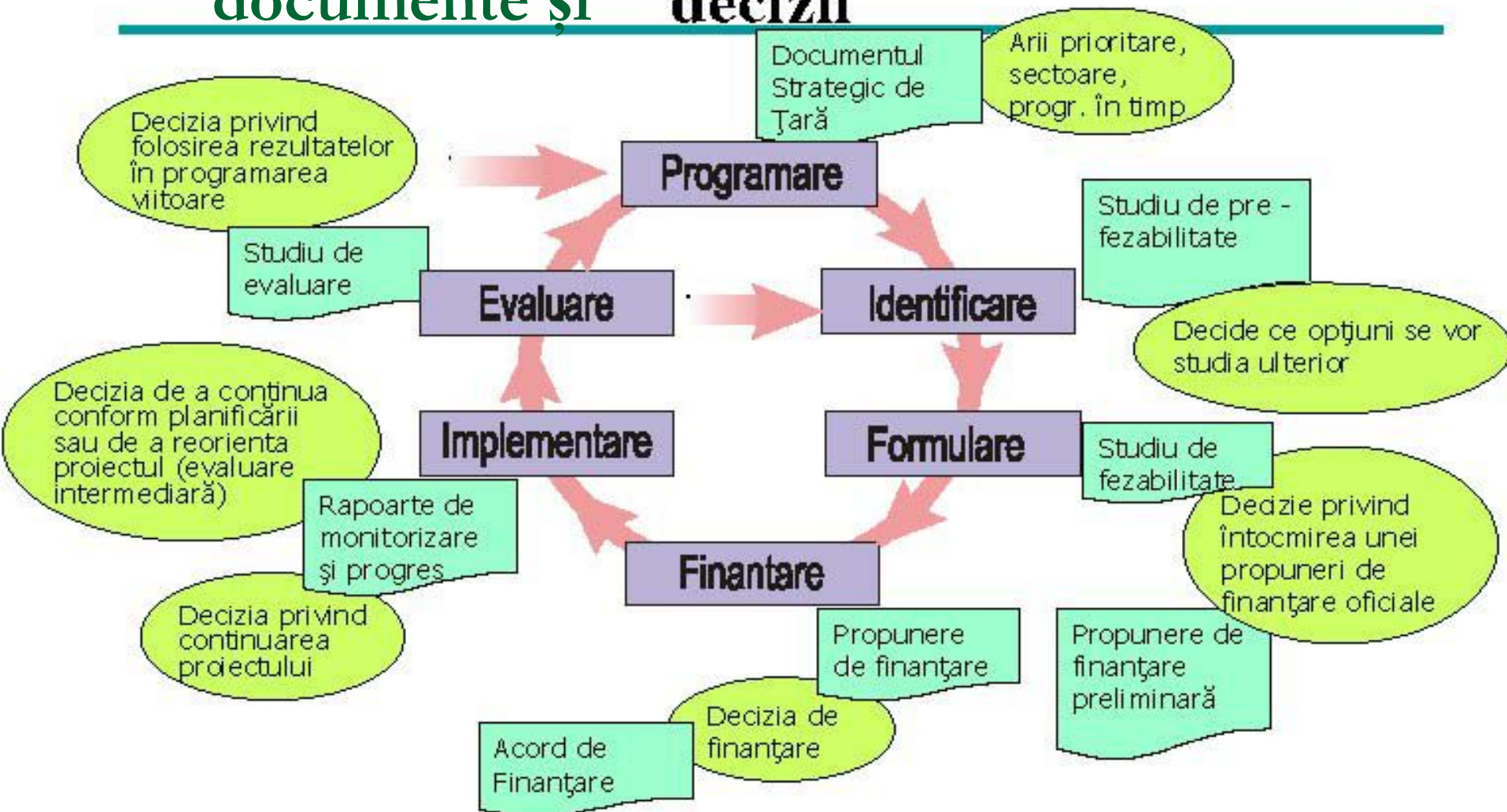
(b)

---

## 2.4 Descompunerea structurii proiectului

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

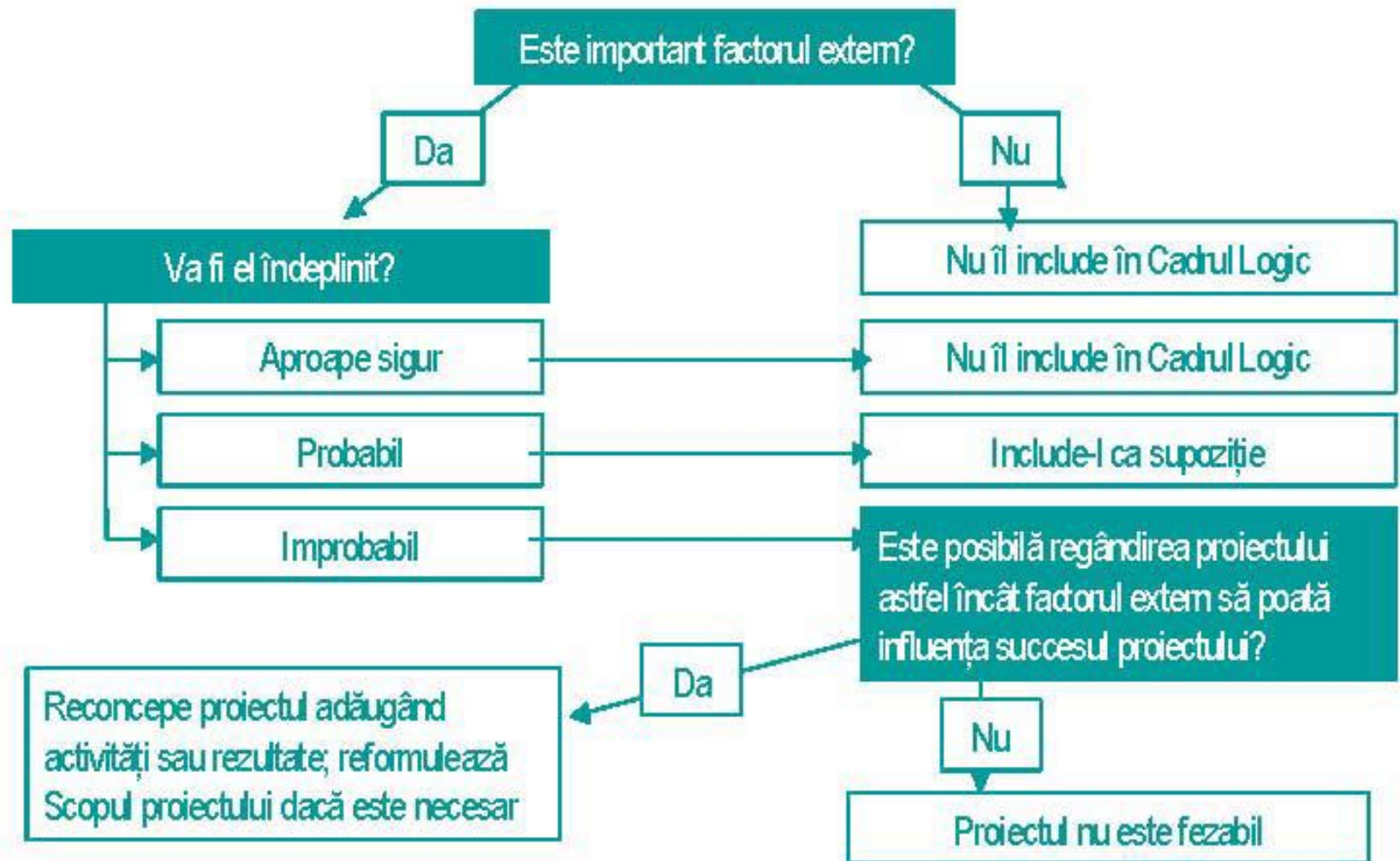
# Ciclul de viață al proiectului: Principalele documente și decizii



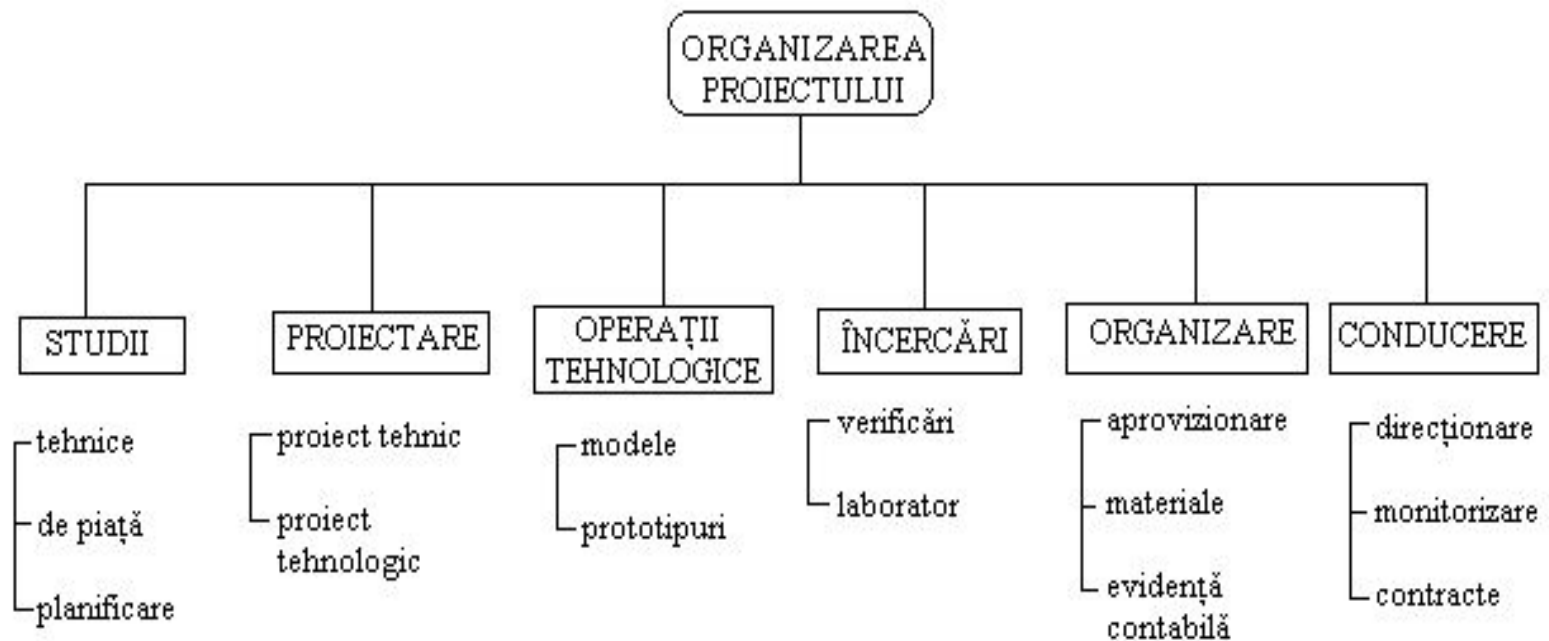
# Ciclul de viață al proiectului: Matricea logică

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

# Ciclul de viață al proiectului: Evaluarea ipotezelor



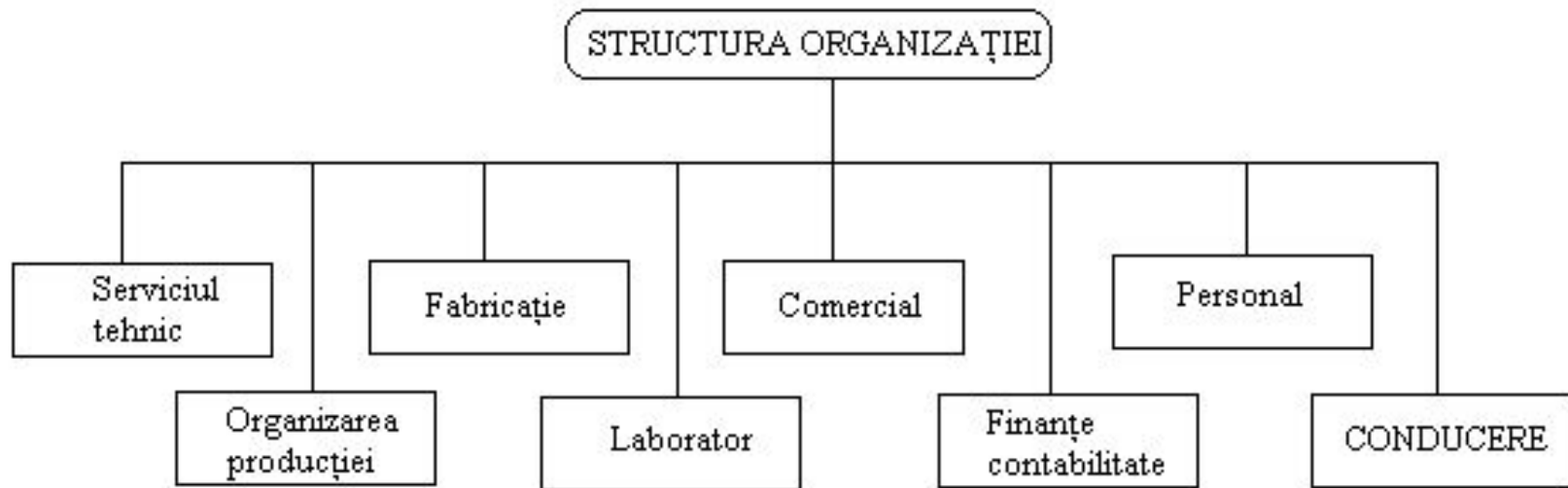
# Structura proiectului



(a)

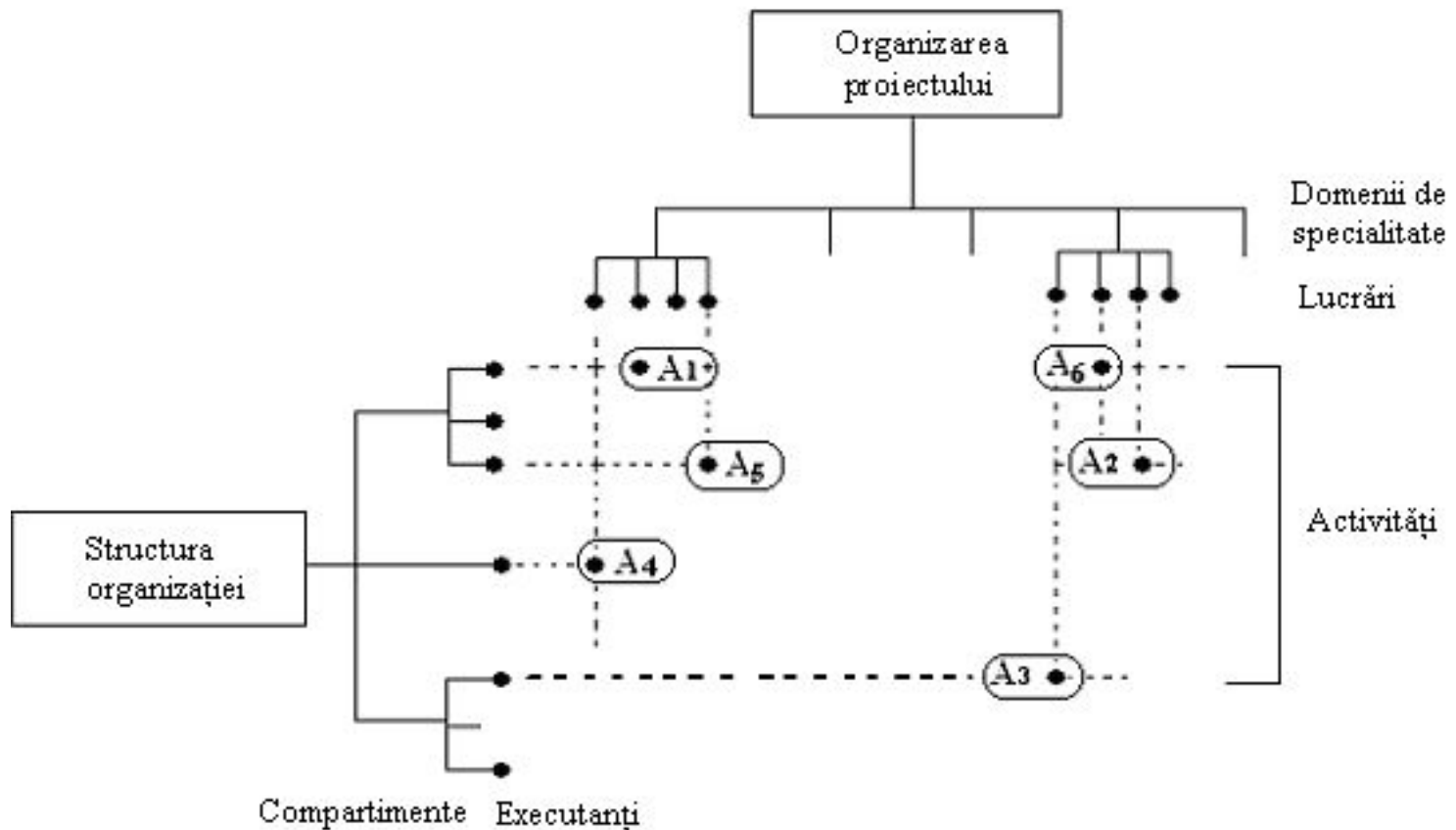
# Structura organizației

S





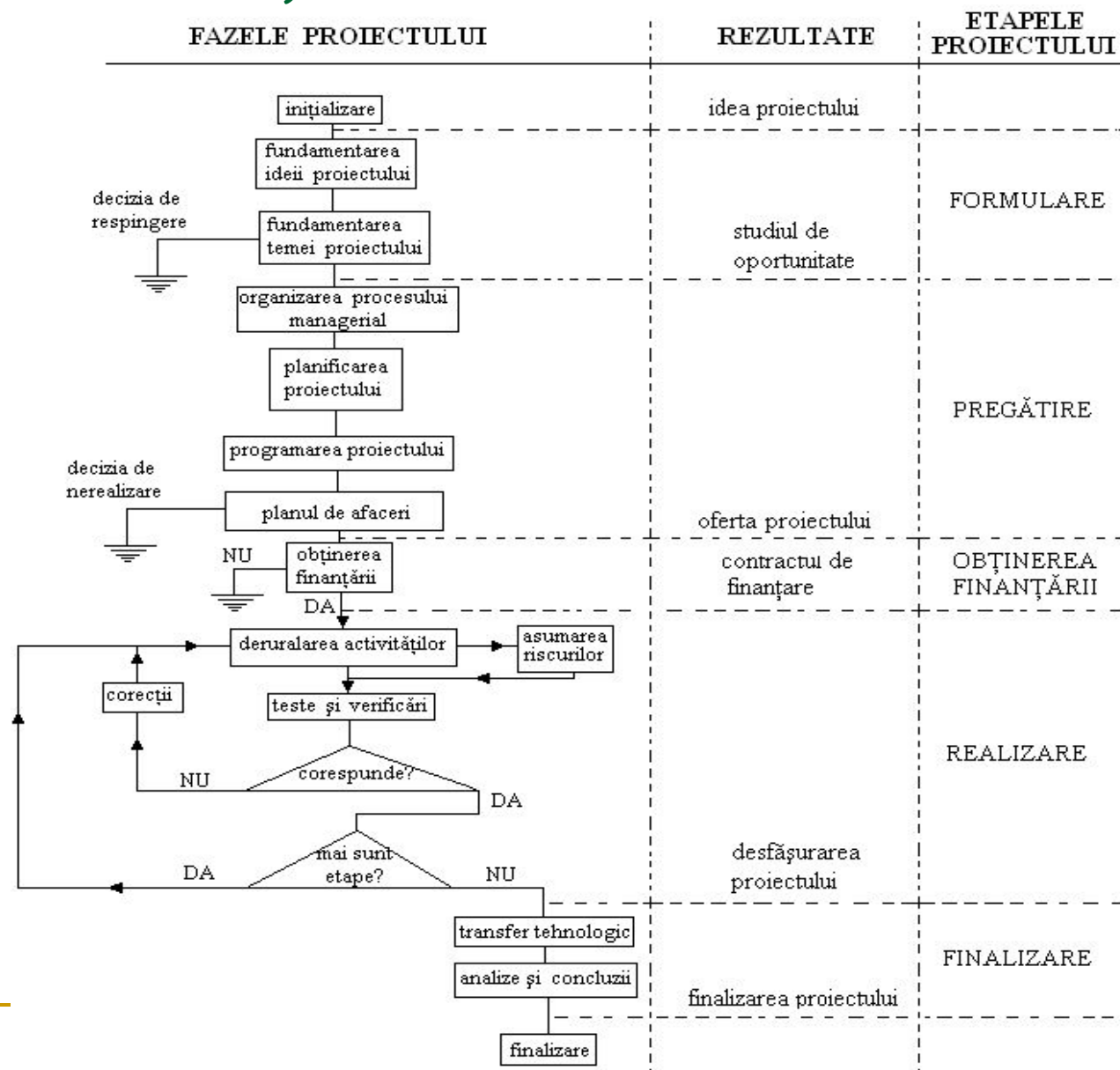
# Corelarea structurii proiectului cu structura organizației





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

## 2.5 Ciclul de viață al proiectului



---

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

## ■ **Etapa de formulare:**

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

## ■ **Etapa de pregătire:**

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

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

---

# Structuri pentru diverse tipuri de proiecte:

## Structura proiectelor finanțate de Uniunea Europeană:

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

---

## Structura unui proiect social:

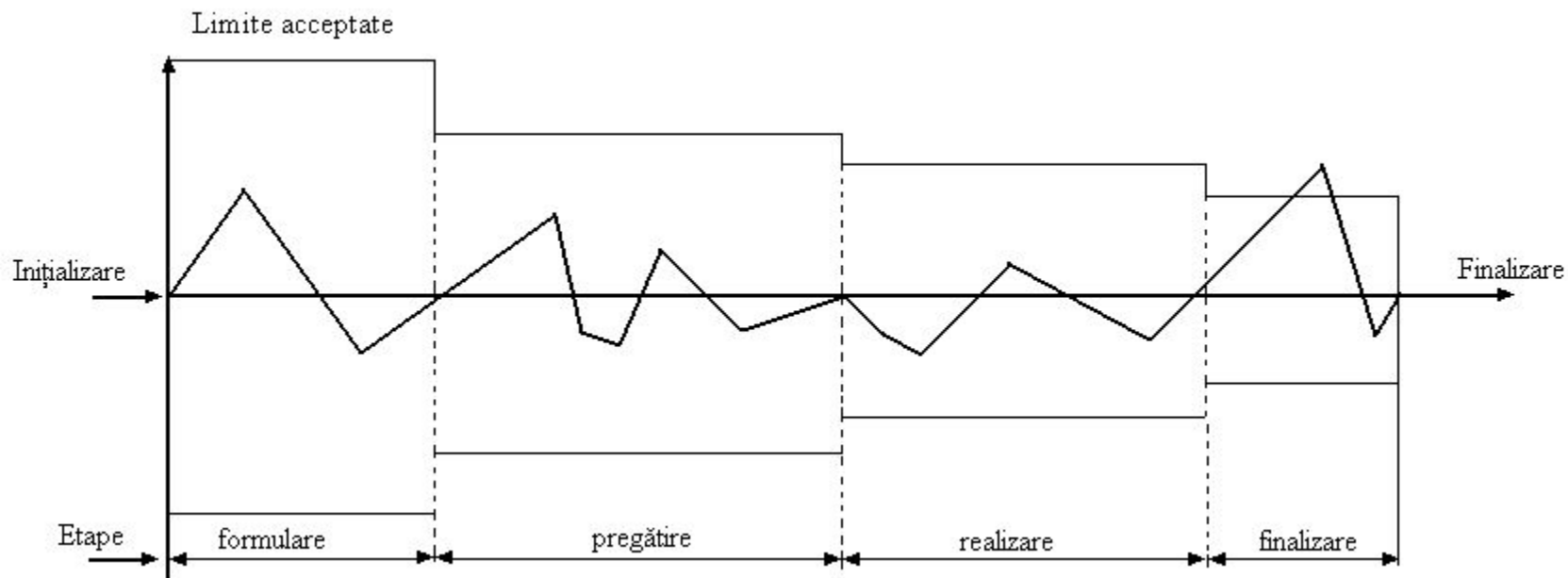
- **Identificarea problemei** – stabilirea necesității proiectului
- **Definirea proiectului** – stabilirea obiectivelor
- **Realizarea proiectului** – stabilirea soluțiilor
- **Implementarea** – realizarea soluțiilor, aplicarea lor
- **Evaluarea** – stabilirea impactului proiectului
- **Diseminarea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

### Observație:

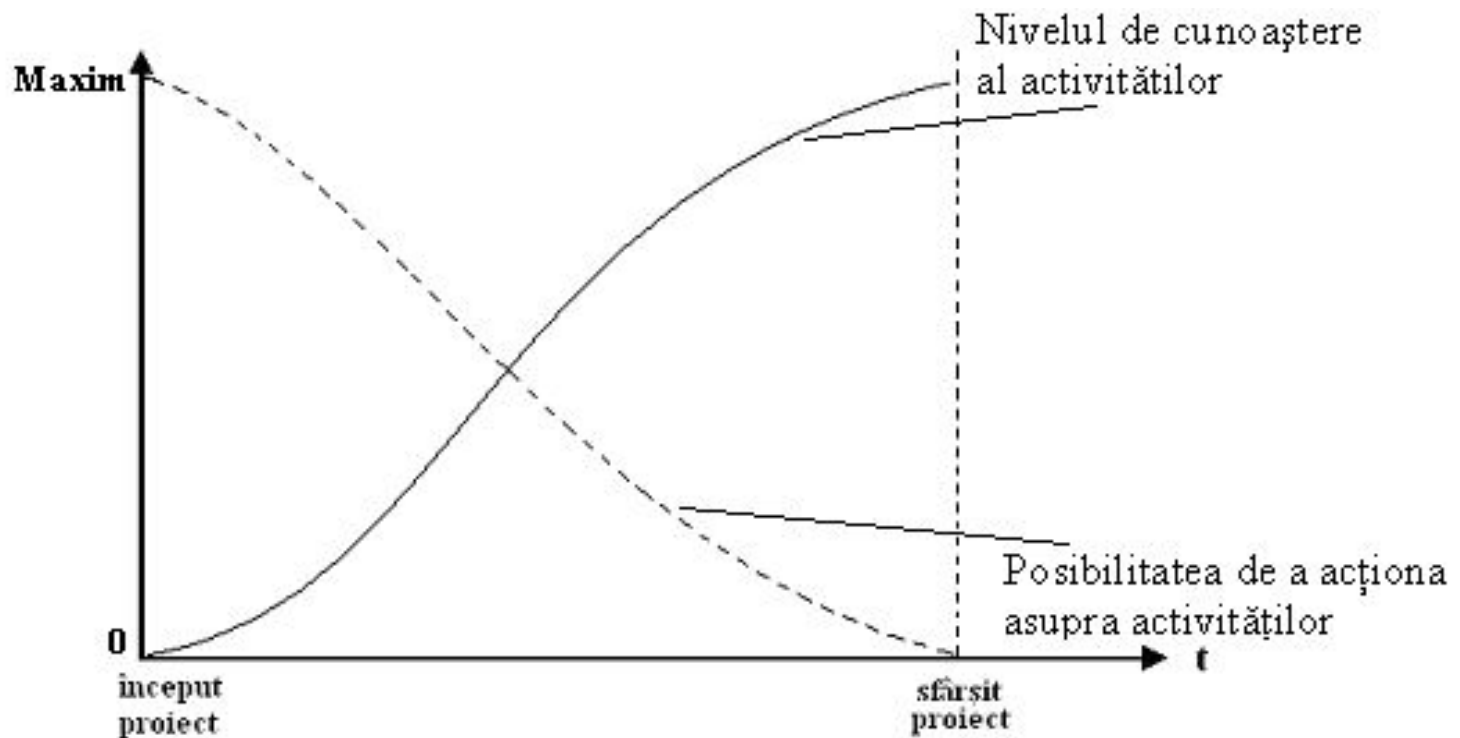
În raport cu mărimea proiectului și cu specificul obiectivului, se pot uni două sau mai multe faze, sau se pot introduce faze noi.

---

## 2.6 Evoluția proiectului



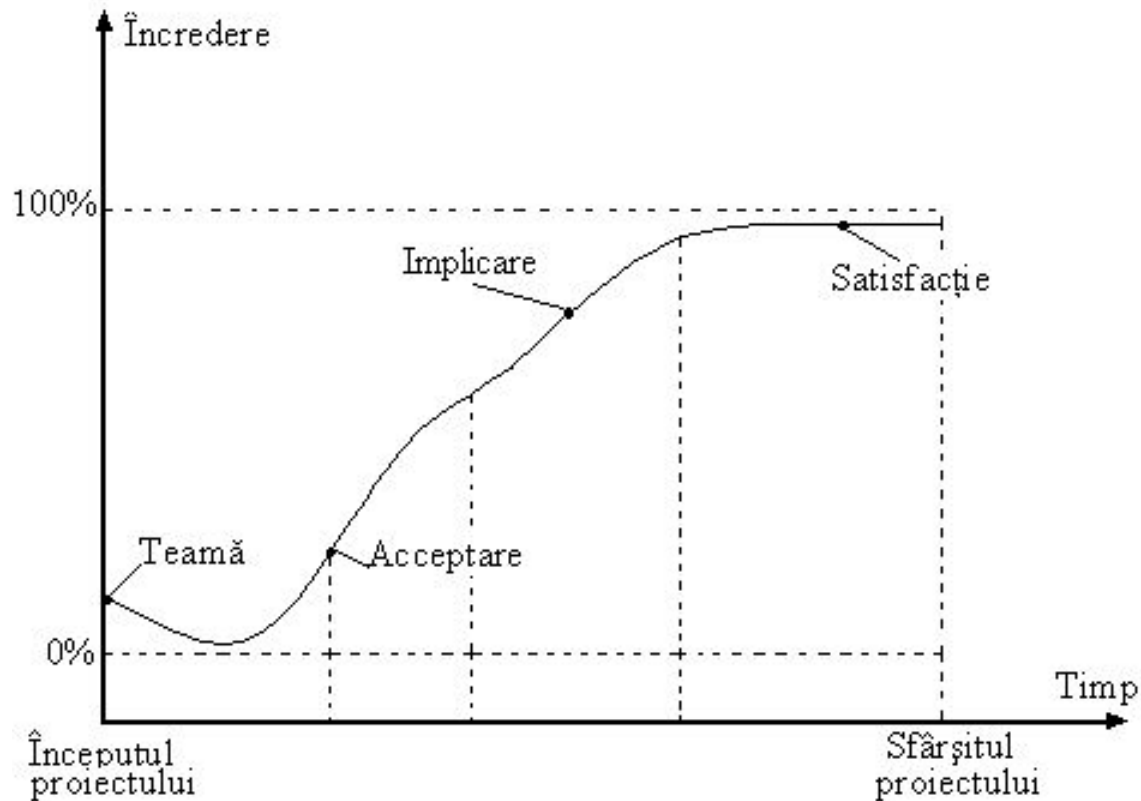
## 2.7 Dinamica proiectului și efectele sale



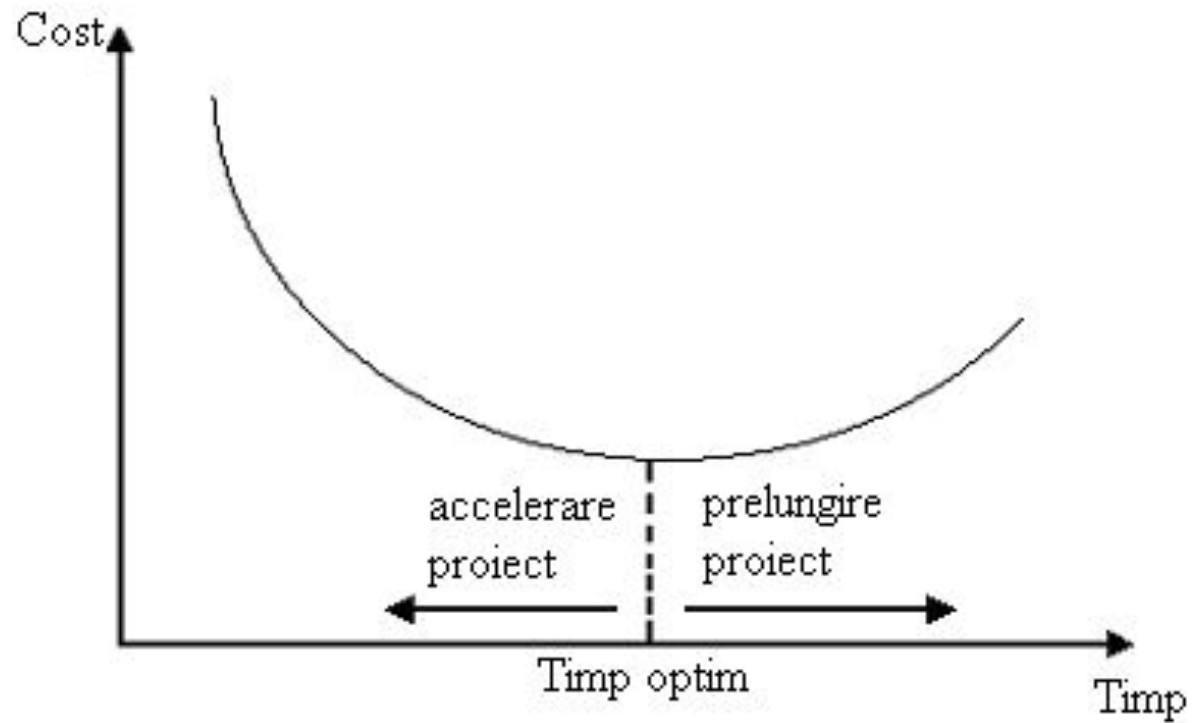


- Managementul unui proiect este îngreunat de modul de evoluție în timp al încrederii organizației sau a membrilor echipei

## Evoluția încrederii în posibilitățile de realizare



# Diagrama cost - timp



---

## 2.8 Particularitățile managementului proiectului

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

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

---

## Avantajele managementului prin proiecte:

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

---

## Dificultățile managementului prin proiecte:

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