S.C. EURO JOBS S.R.L
Str. Livezeni Nr.3 et.1 , Petrosani Hunedoara
CUI:17641700, J20/933/2005

Manager de proiect

Heightened Information and Resources for Employability Development – HIRED

Introducere

Scopurile acestui curs sunt:

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

Cuprins

Sectiunea 1 - Managerul de Proiect – locul si rolul sau

Sectiunea 2 - Bazele Managementului de Proiect – Proiectul

Sectiunea 3 - Fonduri si finantatori

Sectiunea 4 - Management de Proiect – notiuni generale

Sectiunea 5 - Pregatirea si Planificarea Implementarii Proiectului

Sectiunea 6 - Managementul Resurselor Materiale ale Proiectului

Sectiunea 7 - Managementul Resurselor Umane ale Proiectului

Sectiunea 8 - Managementul Financiar al Proiectului

Sectiunea 9 - Managementul Comunicarii

Sectiunea 10 - Managementul Riscului

Sectiunea 11 - Managementul Timpului

Sectiunea 12 - Managementul Calitatii

Sectiunea 13 - Managementul Schimbarii

Sectiunea 14 - Finalizarea Proiectelor – Raportari, Evaluari

Sectiunea 1

Managerul de Proiect – locul si rolul sau

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

MANAGERUL DE PROIECT

este persoana care deţine responsabilitatea pentru livrarea tuturor componentelor unui proiect

Ocupaţia ***MANAGER de PROIECT***

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

MANAGERUL DE PROIECT

este responsabil pentru:

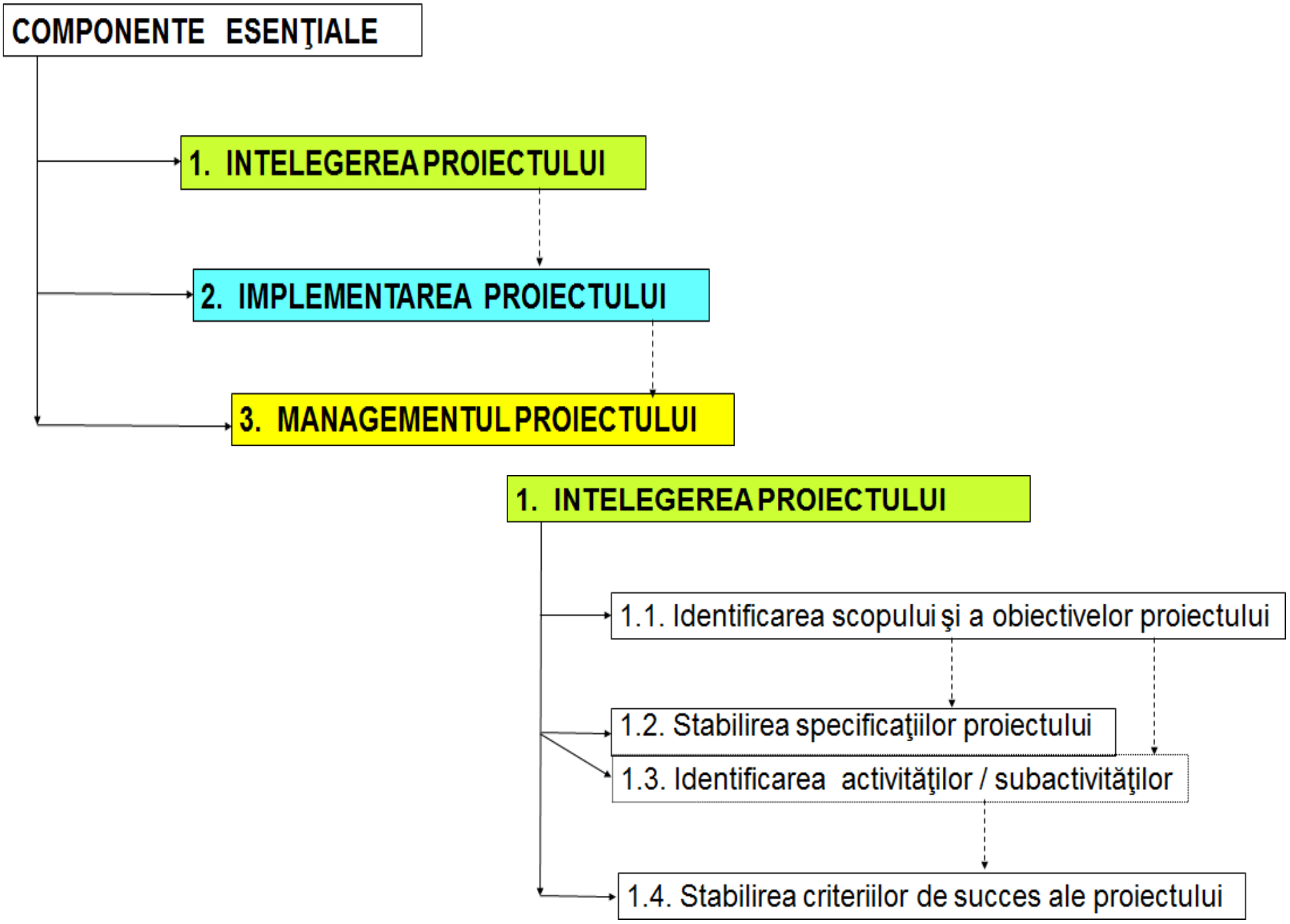
- definirea sferei de cuprindere a activităţii din cadrul proiectului
- planificarea activităţii şi determinarea necesarului de resurse
- organizarea alocării resurselor
- gestionarea ducerii la îndeplinire a lucrărilor necesare
- soluţionarea oricărei probleme sau dificultăţi

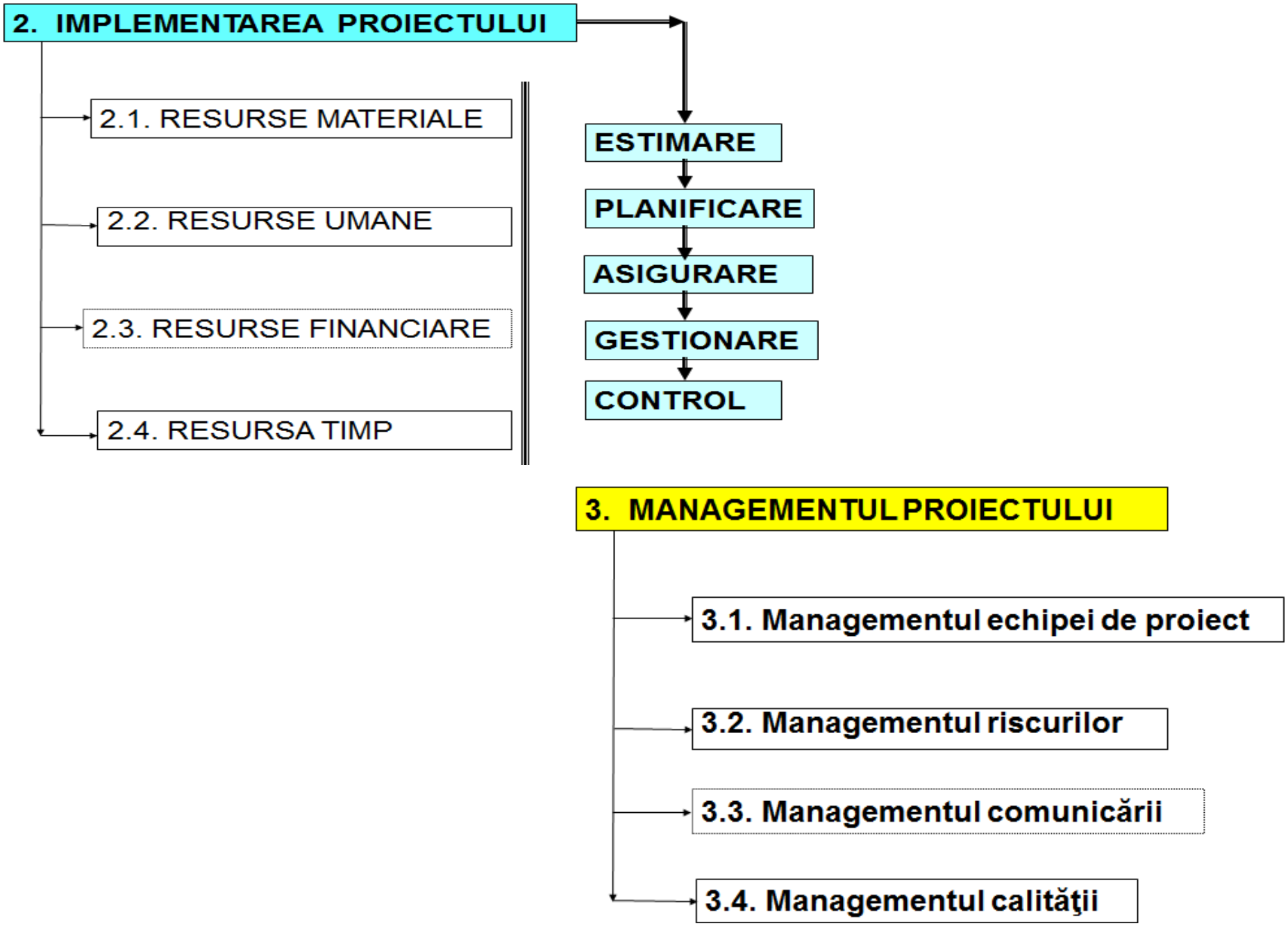
Standardul ocupational
Manager Proiect

Standardul ocupational

Domeniul: Administraţie şi servicii publice

Cod COR: 242101


COMPONENTE ESENŢIALE
1. INTELEGEREA PROIECTULUI
2. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI
3. MANAGEMENTUL PROIECTULUI
1. INTELEGEREA PROIECTULUI
1.1. Identificarea scopului şi a obiectivelor proiectului
1.2. Stabilirea specificaţiilor proiectului
1.3. Identificarea activităţilor / subactivităţilor
1.4. Stabilirea criteriilor de succes ale proiectului

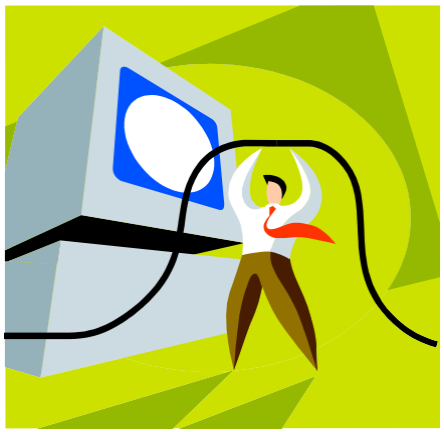

2. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI
2.1. RESURSE MATERIALE
2.2. RESURSE UMANE
2.3. RESURSE FINANCIARE
2.4. RESURSA TIMP
ESTIMARE
PLANIFICARE
ASIGURARE
GESTIONARE
CONTROL
3. MANAGEMENTUL PROIECTULUI
3.1. Managementul echipei de proiect
3.2. Managementul riscurilor
3.3. Managementul comunicării
3.4. Managementul calităţii

Aptitudini necesare unui Manager de proiect

Aptitudini de MANAGEMENT GENERAL

- conditie necesară – dar nu si suficientă –

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



Alte abilităţi necesare:

Cunoaşterea domeniului sau a tehnologiei din proiect

- Entuziasm faţă de proiect
- Abilităţi de team-building
- Aptitudini de planificare, organizare şi control al activităţii
- Aptitudini de luare de decizii (iniţiativă)
- Abilitatea de a răspunde la schimbări
- Orientarea spre client
- Aptitudini de bun negociator
- Poseda un statut moral pe care îl imprimă şi membrilor echipei

... şi multe altele..

Sectiunea 2

Bazele Managementului de Proiect – Proiectul

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

Bazele

dezvoltarii managementului de proiect

1950 - dezvoltarea managementului de proiect (MP) ca instrument de management in SUA

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

1960 - Implementarea de metode de MP in toate sectoarele industriei.

- Sunt luate hotarari guvernamentale pornind de la utilizarea instrumentelor specifice MP.

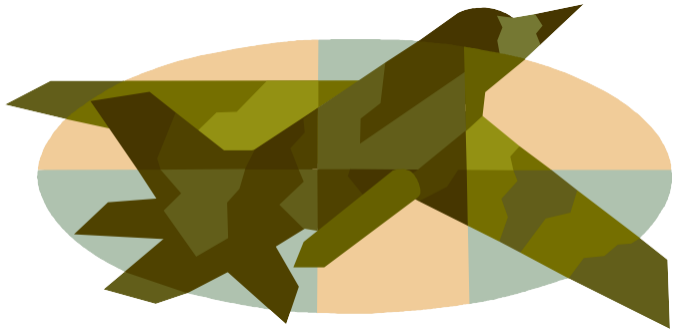
1970 - Implementarea de metode specifice MP in Germania, in special in proiecte internationale in domeniul ingineriei civile si mecanice.

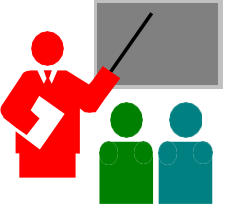
1980 - Suport crescand in toate sectoarele industriei.

- Dezvoltarea de programe soft dedicate MP.

1990 - Crestere a cererii de utilizare a metodelor specifice MP datorate

- globalizarii
- competitiei in crestere
- scaderii ciclului vietii unui produs.





Bazele MP

Definirea managementului de proiect

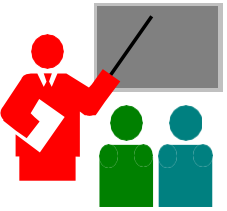
Principalele criterii ale proiectului sunt:

- beneficiarul proiectului / clientul
- grad inalt de prioritate
- inovatie
- identitatea sistemului cu interfata
- scopuri specificate
- proces unic
- resurse limitate
- profesii diferite
- organizare specifica

Proiect

- scop definit
- caracter unic
- resurse limitate
- organizare specifica

S.C. EURO JOBS S.R.L
Str. Livezeni Nr.3 et.1 , Petrosani Hunedoara
CUI:17641700, J20/933/2005



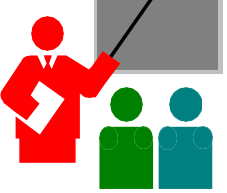
Bazele MP

MP – Drumul catre succes

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

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

Managementul de proiect: cheia unei perfomante imbunatatite



Bazele MP

MP – Drumul catre succes

MP reprezinta un beneficiu pentru organizatie

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

Managementul de proiect: cheia sprijinirii organizatiei

PROIECTUL

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

convinge asupra eficacităţii şi eficienţei investiţiei.

PROIECTUL

- este un instrument al schimbării, fiind în acelaşi timp unic
- are un început şi un sfârşit clar definite
- foloseste resurse alocate special derulării lui (resurse umane, materiale, de timp şi bani)
- rezultatele finale implică obiective identificabile, de calitate şi performanţe specificate în proiect.

Managementul proiectelor

reprezinta o aplicare constientă a unui set de

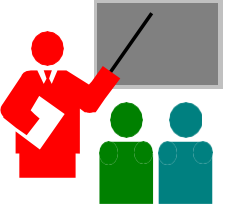
principii, reguli, cunostinte, metode, tehnici, instrumente

utilizate pentru

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

Ce diferentiaza proiectul de munca “obisnuita”

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

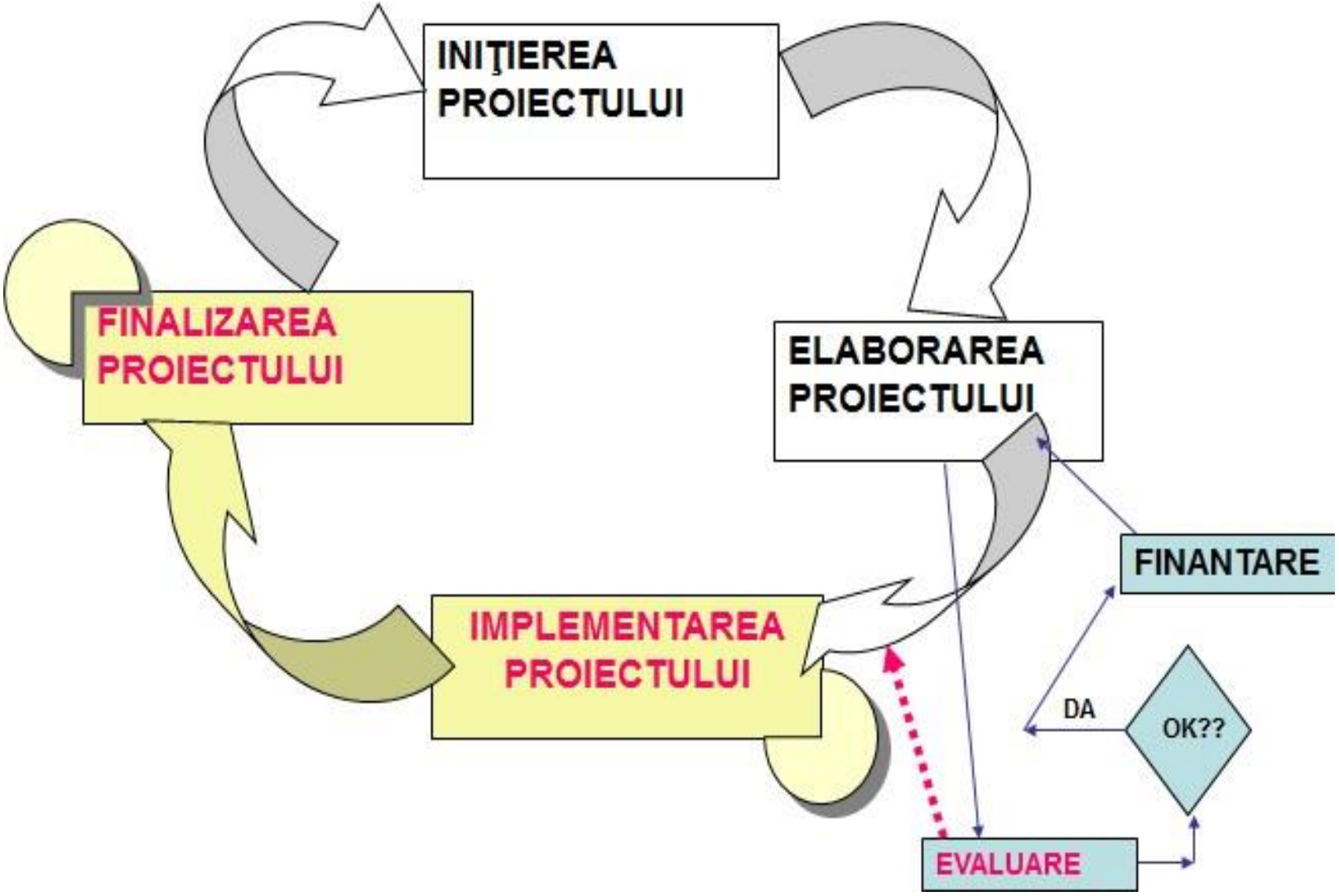


Bazele managementului de proiect

Clasificarea proiectelor

Proiectele sunt clasificate in functie de urmatoarele criterii:

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


INIŢIEREA PROIECTULUI
ELABORAREA PROIECTULUI
FINANTARE
DA
OK??
IMPLEMENTAREA PROIECTULUI
EVALUARE
FINALIZAREA PROIECTULUI

Faza de identificare a unei idei de proiect presupune o muncă de documentare pentru a ne asigura de viabilitatea sau fezabilitatea acesteia, urmărind:

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

PORTOFOLIU DE IDEI DE PROIECT

- ✓ Este indicat să se identifice **toate problemele** (un complex de probleme) şi/sau nevoile organizaţiei
- ✓ Se obţine astfel, **un portofoliu de idei de proiect**
- ✓ Se **analizează** şi **prioritizează** ideile
- ✓ **Promotorul unei idei de proiect** poate fi oricare dintre entităţile funcţionale ale organizaţiei; de preferinţă Managerul de proiect
- ✓ Fiecare organizaţie ar trebui să aibă în structură un **nucleu de specialişti – manageri de proiecte**, capabili să scrie şi **să implementeze proiecte**

IDENTIFICAREA UNEI PROBLEME SAU A UNEI NECESITATI

- **SCOP: Identificarea problemelor**/nevoilor, a cauzelor directe şi indirecte şi a efectelor generate de problema analizată, ca bază de pornire pentru ideile de proiect.

- **DESCRIERE:** Simpla identificare a problemei este insuficientă pentru a iniţia un proiect. În cazul proiectelor medii şi mari, este necesară identificarea şi analiza cauzelor ce generează problema şi a efectelor subsecvente.

Dacă vrei să rezolvi o problemă,

tratează cauza, nu efectele!

INSTRUMENTE\TEHNICI SPECIFICE

pentru identificarea problemelor & nevoilor

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

Analiza discrepanţelor/ decalajelor (Gap analyse)

- ✓ **Definiţie** - un instrument de management care identifică "diferenţa" dintre obiectivele unei companii şi rezultatele sale reale.
- ✓ **Specific:** combinarea metodologiilor cantitative şi calitative, în cadrul unor raţionamente logice de „înlănţuire inversă” prin utilizarea brainstorming-ului.
- ✓ **Descriere: Analiza discrepanţelor privind decalajul previziunii faţă de existent.**

DECALAJE pot exista între:

Obiective – rezultate

Performante stabilite – rezultate

Previziuni – rezultate

Prin tehnica brainstorming puteti afla:

DE CE ?

CUM SOLUTONAM?

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

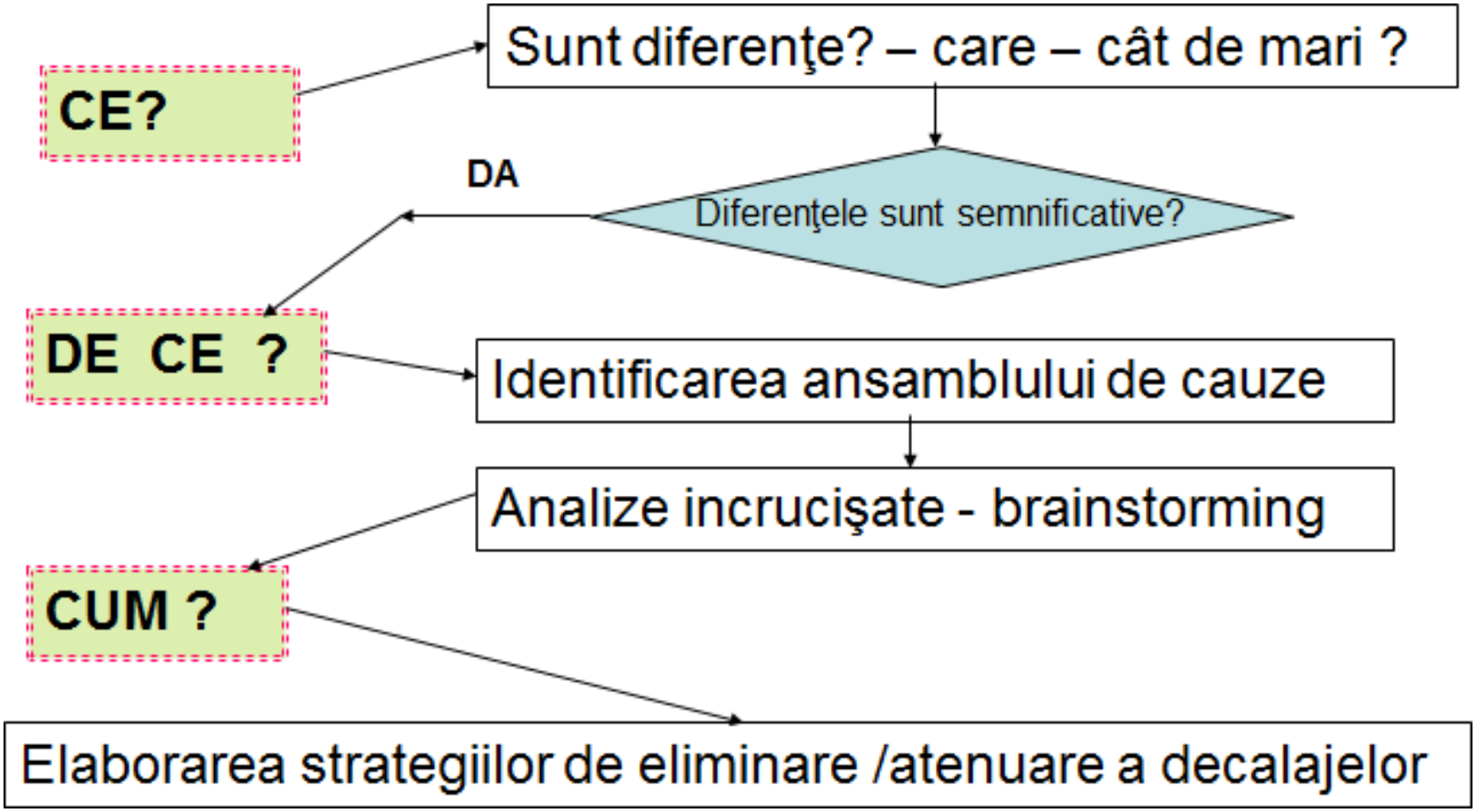
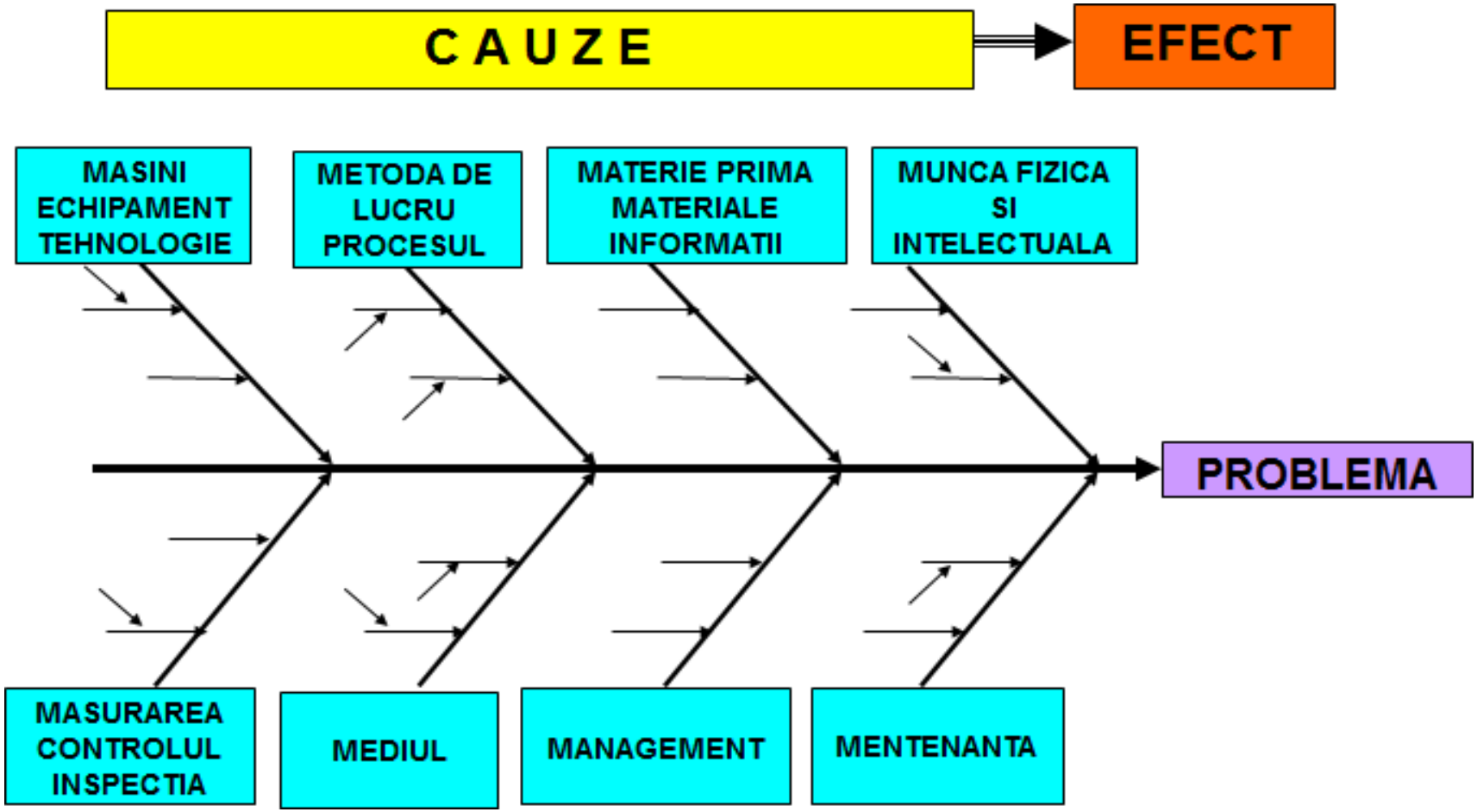


Diagrama „os de peşte”

- **elaborată de Kaoru Ishikawa (1970)**
- este diagrama care arată cauzele care au determinat apariţia unui anumit eveniment (unei probleme, unei disfuncţii)
- dezvăluie relaţiile cheie dintre diversele variabile

Diagrama „os de peşte”



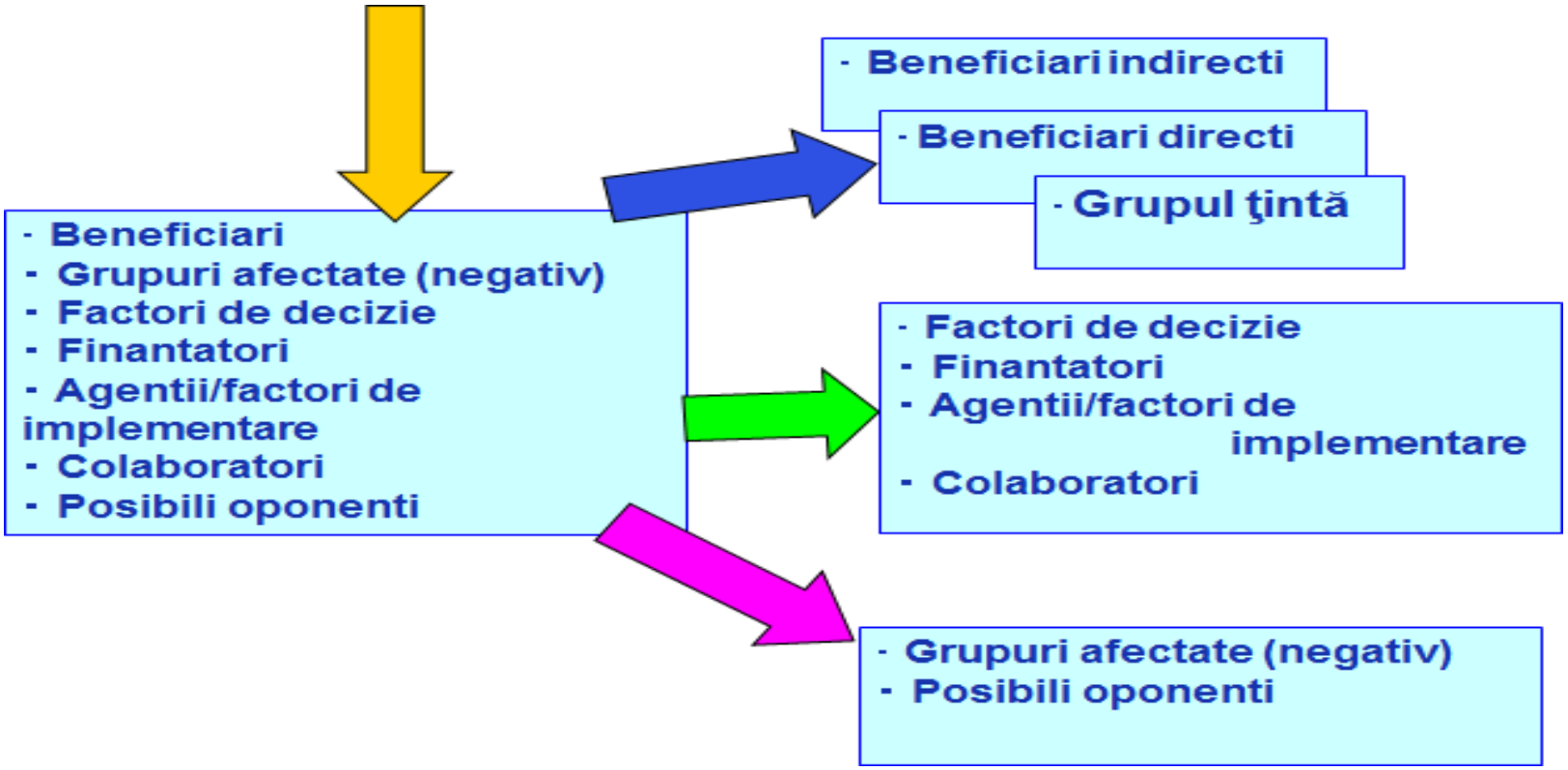
Concluzie!
Initierea unui proiect presupune:

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

Analiza capacităţii organizaţionale a solicitantului

- Se identifică posibilităţile solicitantului de a implementa o astfel de idee de proiect :
  - uman
  - financiar
  - material
- Se pune intrebarea:
- Este nevoie de PARTENERI?
- Care, câti, în ce condiţii?

Analiza grupurilor/partilor



nteresate/stakeholders

Oportunitati si restrictii de finantare
- FACTORI -

- Legislaţia în vigoare
- Particularităţile programelor de finantare
- Conţinutul ghidurilor de aplicare
- Identificarea programelor lansate
- Selectia ideilor de proiecte

PROGRAME OPERATINALE

IDEI DE PROIECT

IDENTIFICAREA PROGRAMULUI OPERATIONAL

GHIDUL SOLICITANTULUI

VERIFICAREA ELIGIBILITATII SOLICITANTULUI

NU

STOP

ESTE ELIGIBIL ?

DA

VERIFICAREA ELIGIBILITATII GRUPULUI TINTA

NU

STOP

ESTE ELIGIBIL ?

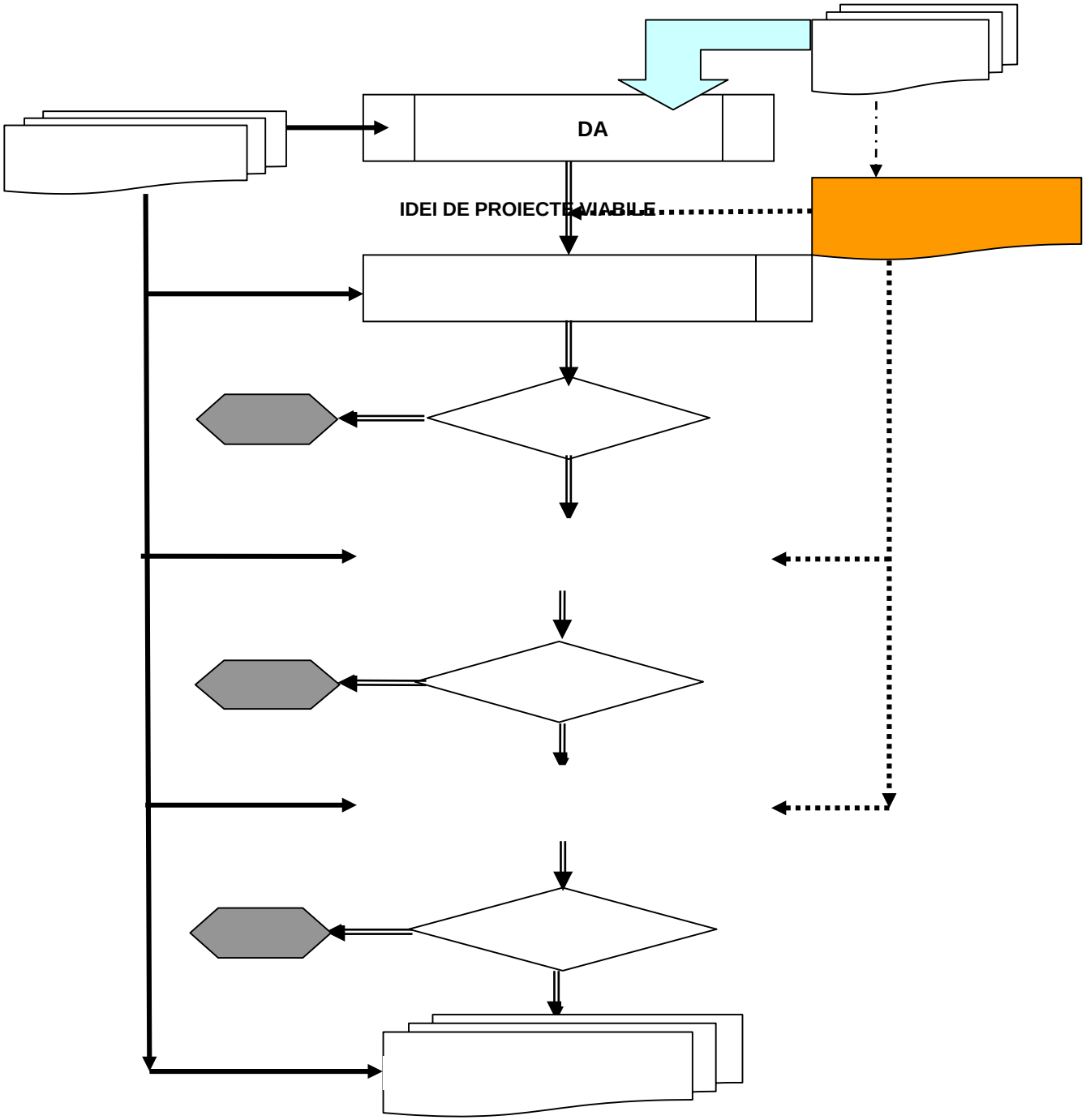
DA

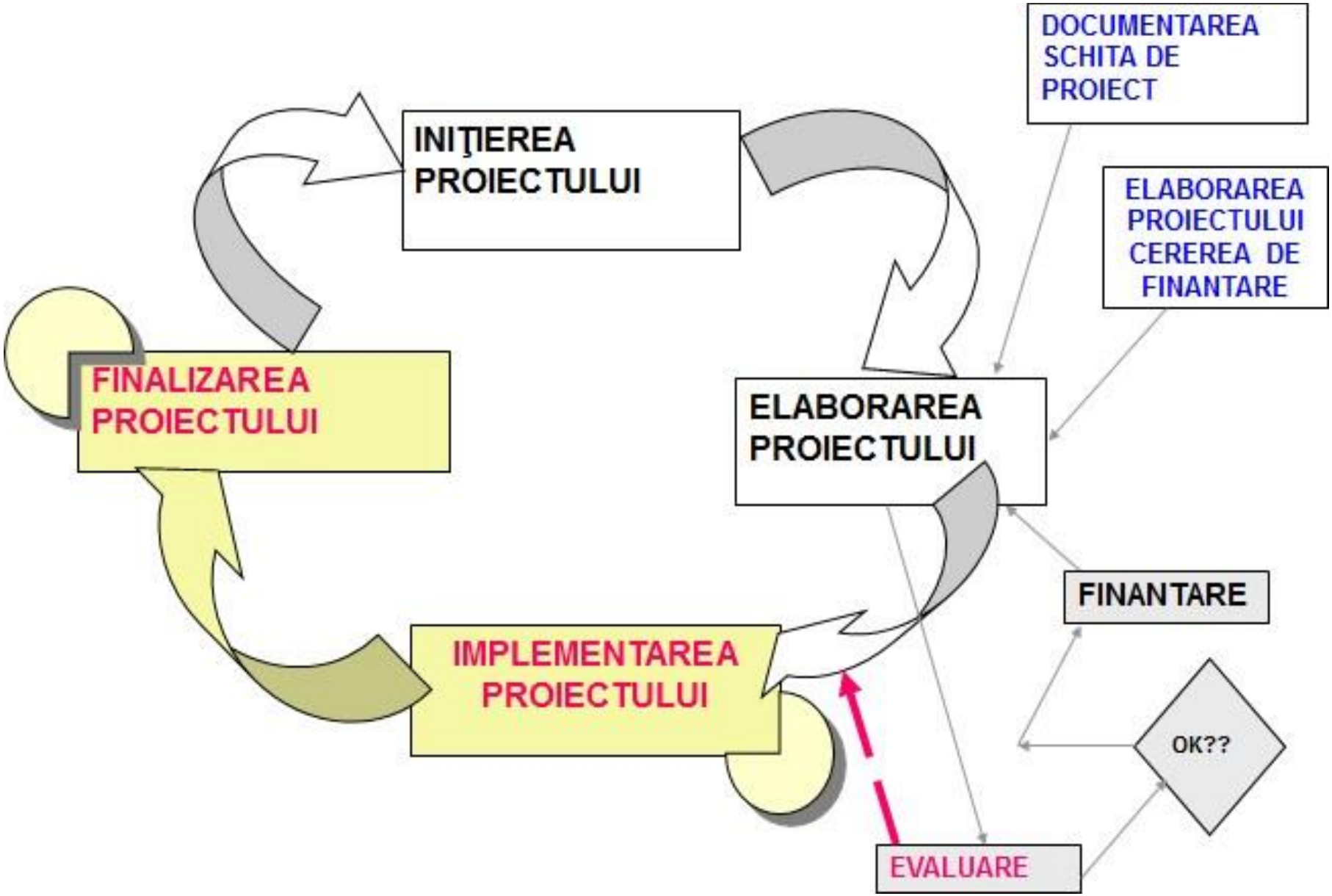
VERIFICAREA ELIGIBILITATII OPERATIUNII

NU

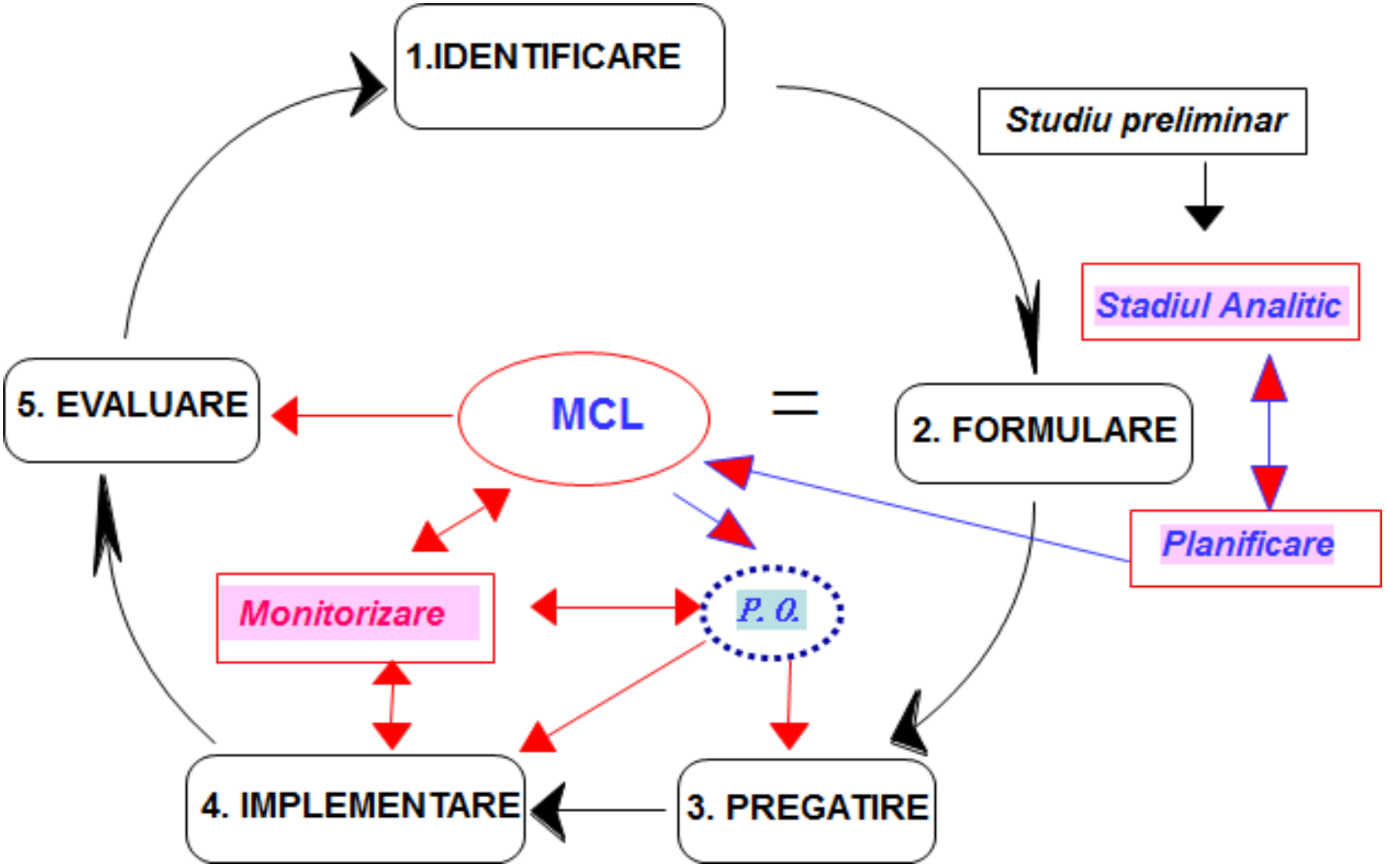
STOP

ESTE ELIGIBILA ?


DA
IDEI DE PROIECTE VIABILE


DOCUMENTAREA SCHITA DE PROIECT
INIŢIEREA PROIECTULUI
ELABORAREA PROIECTULUI CEREREA DE FINANTARE
FINALIZAREA PROIECTULUI
ELABORAREA PROIECTULUI
FINANTARE
IMPLEMENTAREA PROIECTULUI
OK??
EVALUARE

Ciclul Proiectului

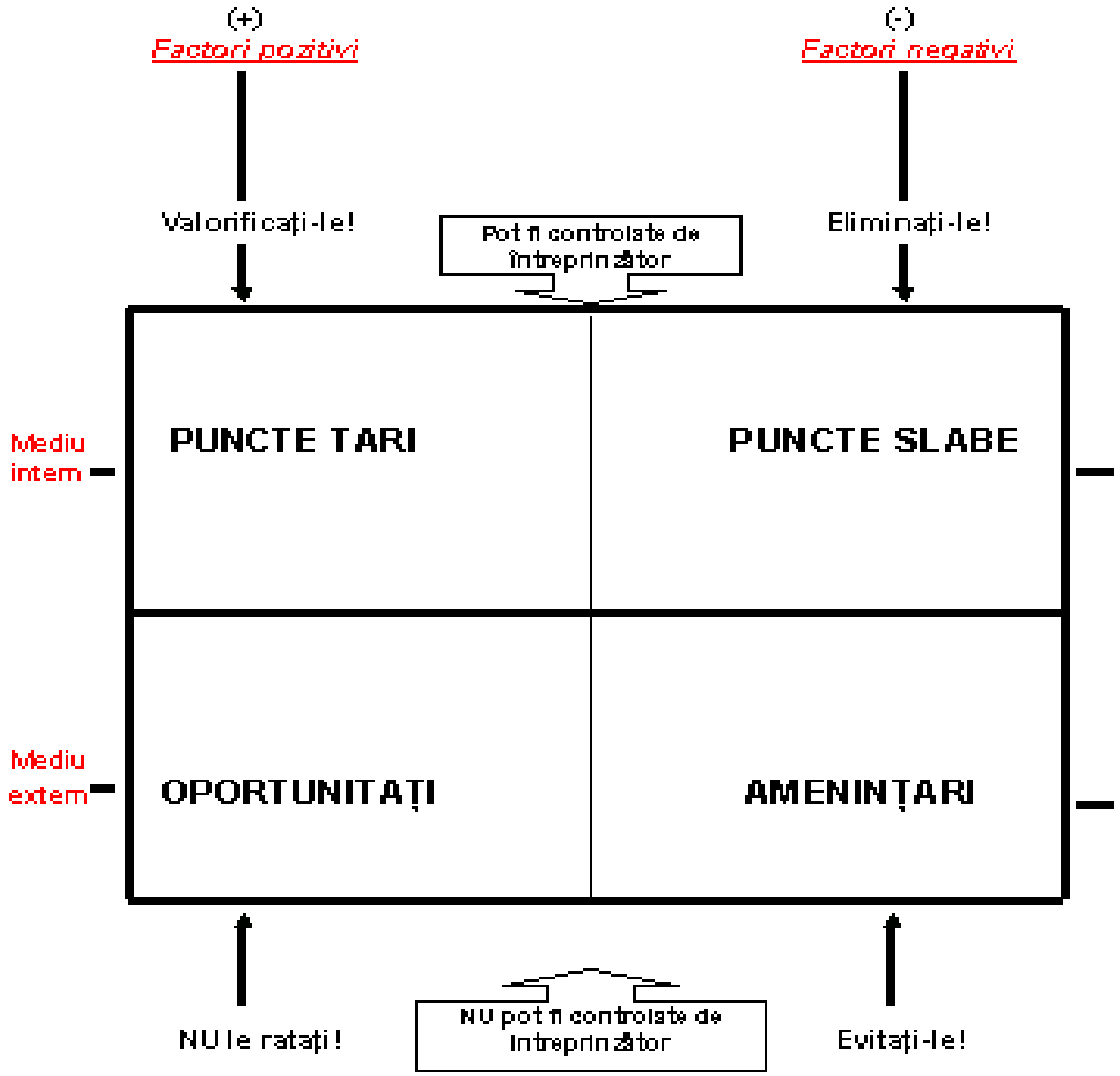


A/1) Documentarea asupra relevantei viitorului proiect

A/2) Documentarea asupra scopului şi obiectivelor

A/3.1.) Documentarea asupra justificării.

A/3.2.) Documentarea asupra contextului.

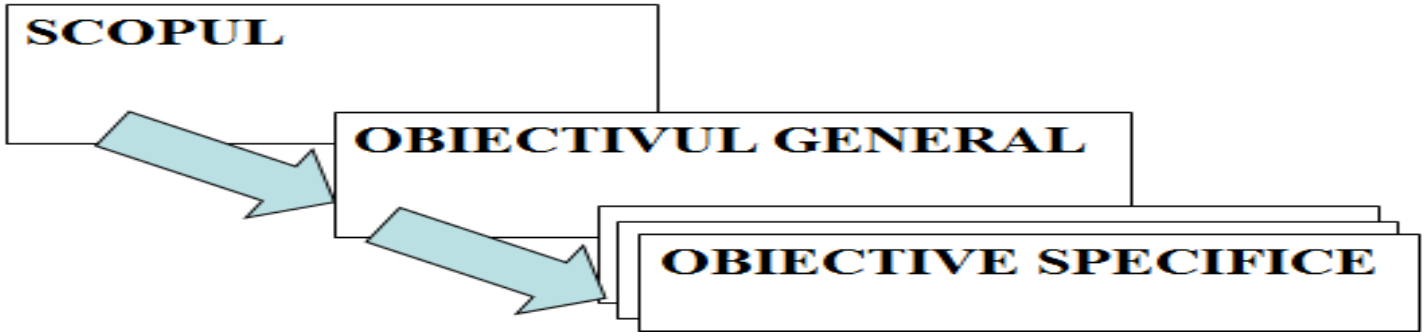

(+)
Factori pozitivi
(-)
Factori negativi
Valorificați-le!
Pot fi controlate de întreprinzător
Eliminați-le!
Mediu intern
PUNCTE TARI
PUNCTE SLABE
Mediu extern
OPORTUNITAȚI
AMENINȚARI
NU le ratați!
NU pot fi controlate de întreprinzător
Evitați-le!

Proiectul trebuie să demonstreze ca prin propunerile sale

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

Un proiect este relevant când indeplineste toate cerintele de mai sus

A/2) Documentarea asupra scopului si obiectivelor



Obiectivul general al proiectului

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

Enuntul obiectivului general

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

Obiectivele specifice

Sunt un deziderat cuantificat prin: timp, bani, calitate

- **S - S**pecifice **(Specific),**
- **M- M**ăsurabile **(Measurable),**
- **A - A**de **A**tins **/ A**mbiţioase **(Achievable/Ambitious),**
- **R - R**ealiste **(Realistic),**
- **T - T**realizabile în **T**imp **(Time oriented).**

A/3.1.) Documentarea asupra justificării

Relevenţa proiectului se justifică prin:

- ✓ **Identificarea si descrierea problemei** (problemelor) prezentată cu **claritate** şi foarte **concret**, în baza unor metode specifice de cercetare.
- ✓ **Importanţa problemei** prezentând efectele dăunătoare, în cazul în care nu s-ar interveni.
- ✓ **Urgenţa intervenţiei**
- ✓ Solicitantul trebuie sa demonstreze poziţia **prioritară a problemei**. Criteriile de stabilire a prioritatii:
  - Urgenţă
  - Importanţă
  - Costuri / resurse financiare
  - Determinare reciprocă
  - Extindere
- ✓ Solicitantul trebuie să demonstreze ca solutionarea problemei identificate este **necesară şi urgentă**.
- ✓ **Optiunile (Căi – modalitatile) de intervenţie**, trebuie analizate prin avantajele şi dezavantajele fiecăreia dintre ele.

A/3.2.) Documentarea asupra contextului.

- Proiectul se va implementa în cadrul unui **context al mediului economico-social**, favorabil sau din contră, plin de dificultăţi.

- **Contextul sistemului reglementărilor** (naţionale şi locale). este de regulă indicat în Ghid;

- Obiectivele proiectului trebuie să se încadreze în **contextul sistemului documentelor proprii ale solicitantului** privind dezvoltarea sa (strategii, planuri de evoluţie)

- Organizaţia solicitantă trebuie să identifice **riscurile**, găsind **măsurile potrivite de evitare** a apariţiei riscurilor sau/şi **de atenuare a efectelor** acestora.

- **B/1) Documentarea asupra eligibilităţilor.**

  Eligibilitatea solicitanţilor / partenerilor

  Eligibilitatea grupului ţintă

  Eligibilitatea operaţiunilor

B/2) Documentarea asupra activităţilor

Corelare problema grup ţintă-beneficiari

EXEMPLU

- **Problema**: situaţia negativă (disfunctia) sau cu consecinţe negative care afectează un grup de oameni cu caracteristici comune (ex: 300 de şomeri din judeţul Neamţ sau din regiunea N-E)

- **Grupul ţintă este grupul asupra caruia proiectul actionează direct (nemijlocit) – exemplu 50 persoane calificate**

- **Beneficiarii**: grupul care are beneficii directe de pe urma interventiei asupra grupului tinta. (angajatorii, firmele de plasare,……Sunt **beneficiari directi**) si beneficii indirecte respectiv care sunt influientati pozitiv prin interventia asupra grupului tinta (60-100 **beneficiari indirecţi** – familii, prieteni, colegi, ... si chiar comunitatea)

Activităţile proiectului

trebuie prezentate

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

pentru a **convinge** (evaluatorul proiectului/ finantatorul proiectului) asupra coerenţei

Pentru fiecare activitate se va analiza:

- descrierea activităţii
- rezultate aşteptate şi indicatori (inclusiv documentele de verificare)
- durata, perioada în durata proiectului (momentul începerii, momentul terminării), pentru a se asigura logica evoluţiei proiectului
- resurse materiale (proprii si/sau achizitionate) necesare realizării activităţii
- resursele umane implicate (experţi şi participanţi)
- resurse financiare (costuri) necesare (rezultând costul activităţii)

GRAFICUL GANTT al proiectului

-este un instrument de programare în timp a activităţilor-

- ✓ Durata proiectului trebuie să se incadreze într-o marja (între o durată minimă şi una maximă)
- ✓ Nu trebuie să existe in general nicio lună fără activitate (în afara celei privind managementul proiectului)
- ✓ Activităţile pot fi dezvoltate pe subactivităţi
- ✓ Activităţile se pot programa în ordine succesivă sau in paralel (atenţie la incărcarea lunară)

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

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

Sustenabilitatea proiectului se referă la posibilităţile proiectului de a fi viabil în următorii ani după încheierea finantării sale.

1. susţinerea operaţională şi financiară,
   - ✓ modul în care vor funcţiona entităţile înfiinţate
   - ✓ cum se vor finanţa activităţile viitoare;
   - ✓ cum se vor monitoriza rezultatele de tip „result” după încheierea implementării proiectului.
2. capacitatea de multiplicare a rezultatelor proiectului în alte entităţi ale organizaţiei solicitante şi/sau ale altor organizaţii.

ELABORAREA CERERII DE FINANŢARE

- Aşezarea elementelor de documentaţie în forma cerută de finanţator
- Fiecare finanţator, şi pentru fiecare tip de proiect al său, oferă un Ghid al Solicitantului, care "conduce" elaboratorul în realizarea Cererii de finanţare
- Formularul Cererii de finanţare este anexă la documentatie
- Cererea de Finaţare trebuie completată întocmai indicaţiilor din Ghid
- In cazuri speciale Finanţatorul emite INDRUMARE şi Instrucţiuni SUPLIMENTARE
- Cerere de Finanţare va fi însoţită de DOCUMENTELE solicitate prin Ghid (de exemplu: plan de afaceri, studiu de fezabilitate, analiza cost-beneficiu etc.)

ELABORAREA CERERII DE FINANŢARE

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

MATRICEA CADRU LOGIC

Structura Matricei Cadrul Logic

Titlul proiectului:_____Grup tinta:_____Versiune:

Zona tinta:_____Perioada proiectului:_____Data:_____

Rezumat narativ	Indicatori	Mijloace de verificare	Ipoteze
Scop general			
Scopul proiectului			
Rezultate			
Activitati	Inputuri - Experti - Facilitati si echipamente - Buget - Alte inputuri necesare		
			Pre-Conditii

Titlul Proiectului:_____ **Grup Tinta:** _____

Domeniu tinta:_____ **Durata proiectului:** _____

Data:_____

1

Rezumatul proiectului	Indicatori	Mijloace de verificare	Ipoteze Consideratii importante
Obiectivul general	8	9	6
Scopul proiectului	8	9	6
Rezultate	8	9	6
Activitati	Inputuri - Experti - Facilitati si echipamente - Buget - Alte inputuri necesare		6

3

2

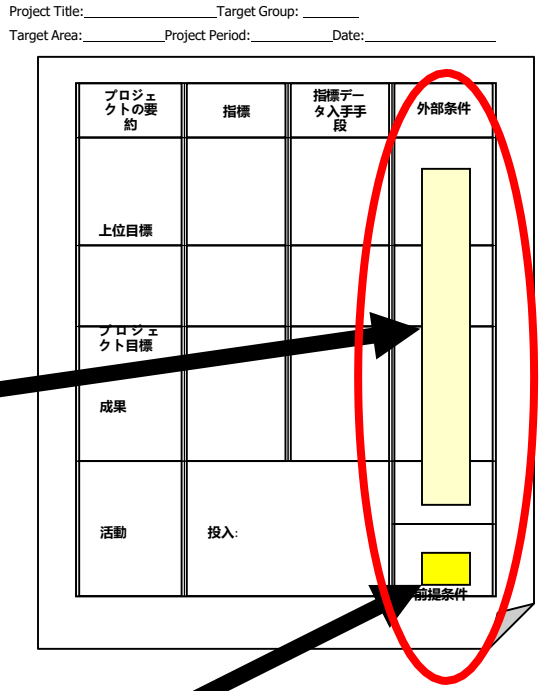
4

5

10

Pre-Conditii

Ipoteze si pre-conditii



Ipoteze/consideratii

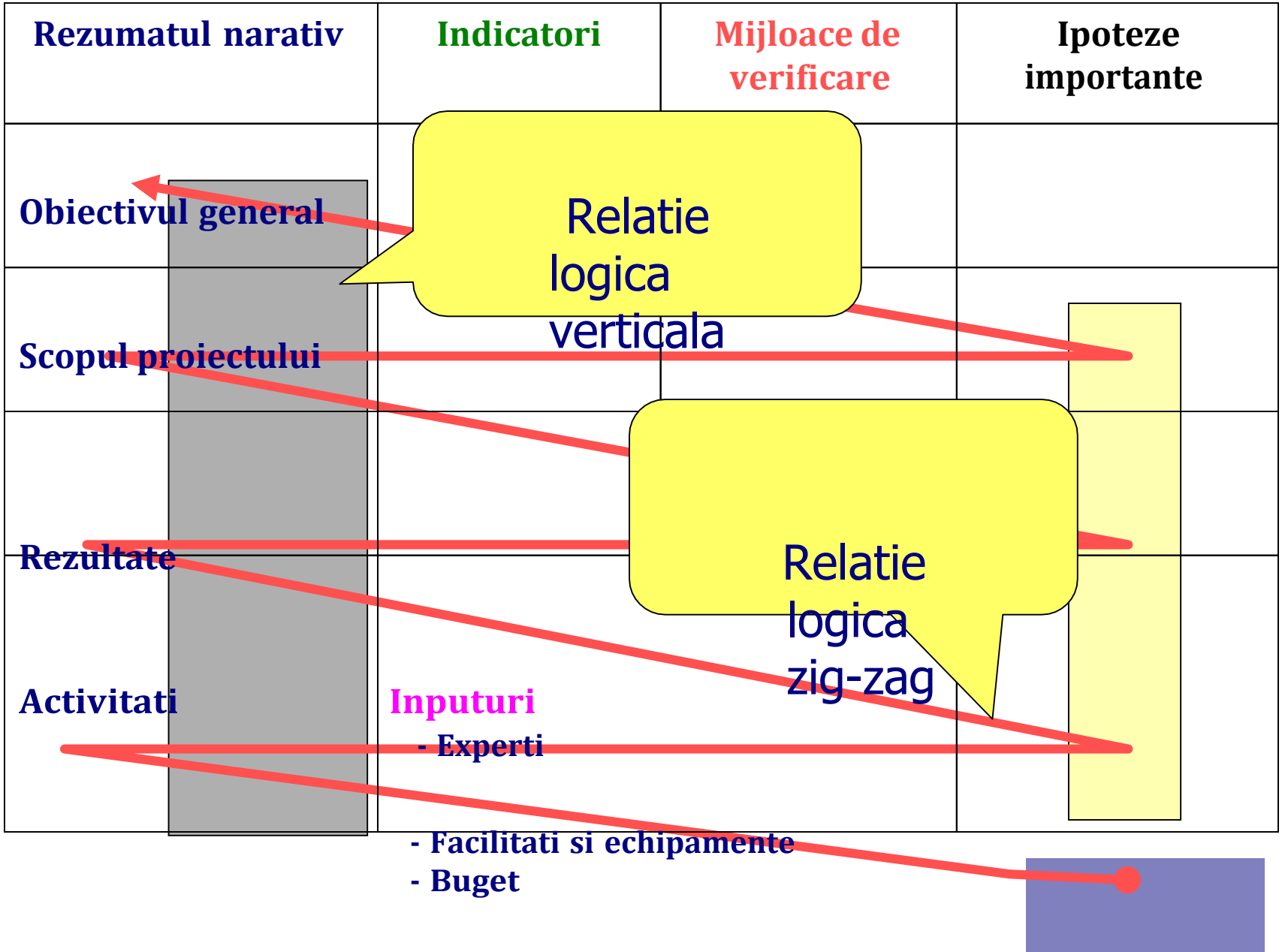
Factori externi incerti care trebuie satisfacuti pentru atingerea la un nivel superior a scopului proiectului

Conditii care sprijina realizarea efectelor

Pre-conditii

Conditii necesare a fi satisfacute pentru a demara proiectul

Interpretarea MCL



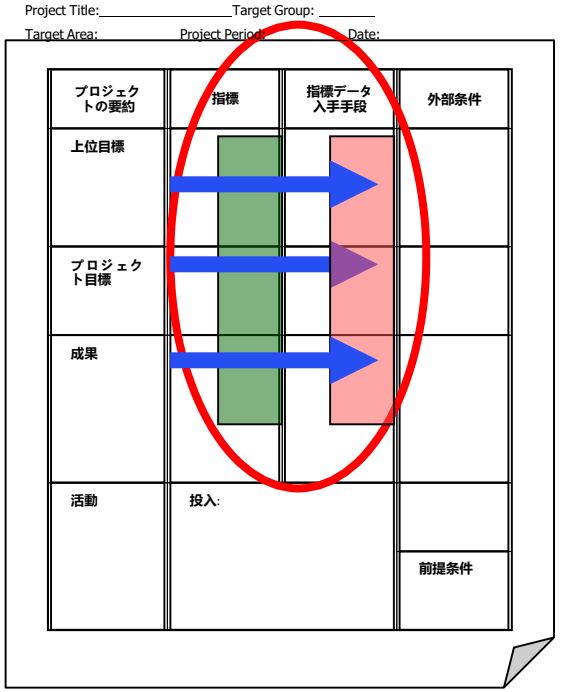
S.C. EURO JOBS S.R.L
Str. Livezeni Nr.3 et.1 , Petrosani Hunedoara
CUI:17641700, J20/933/2005

- Alte inputuri necesare

Pre-Conditii

Indicatori de verificare

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



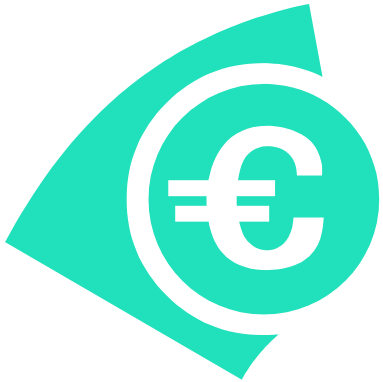
Mijloace de verificare

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

Sectiunea 3

Fonduri si finantatori

Obiectivul general : Intelegerea constrangerilor si utilizarea oportunitatilor de finantare



Atragerea de fonduri - Posibili finanţatori

Atragerea de fonduri impune:

- ✓ Existenţa unei strategii clare
- ✓ Comunicarea clară a ideilor şi obiectivelor ce trebuie atinse
- ✓ Experienţă financiară de bază în obţinerea de fonduri
- ✓ Experienţă în managementul de proiect în vederea implementării cu succes a proiectelor

Posibili finantatori:

- ➢ Uniunea Europeana
- ➢ Guvernele sau ambasadele unor state străine
- ➢ Instituţii financiare internaţionale (BERD, Banca Mondială etc.)
- ➢ Fundaţii sau alte organizaţii naţionale sau internationale
- ➢ Guvernul României
- ➢ Companii mari internationale
- ➢ Banci active in Romania

Programe finantate de Uniunea Europeana

http://www.fonduri-structurale.ro

Programe finantate de catre **Guvernul Romaniei**

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

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

Uniunea Europeana – principiul coeziunii

Ce este politica de coeziune a Uniunii Europene?

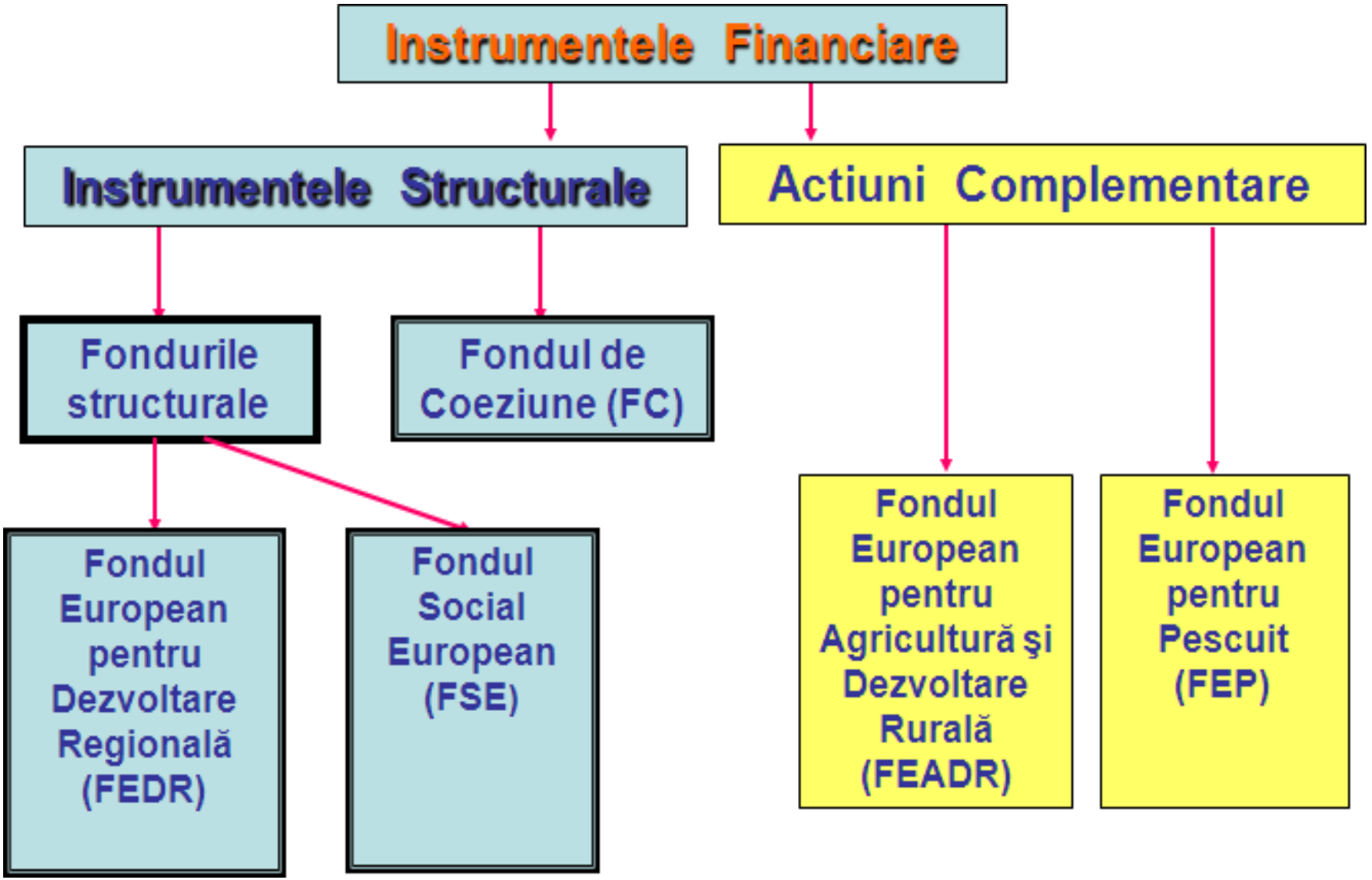
Politica de coeziune este principala politică de investiții a UE
Această politică se adresează tuturor regiunilor și orașelor din Uniunea Europeană,
sprijinind crearea de locuri de muncă, competitivitatea întreprinderilor, creșterea
economică, dezvoltarea durabilă și îmbunătățirea calității vieții.

Obiectivul politicii regionale europene este de a concretiza solidaritatea Uniunii prin coeziunea economica si sociala, reducand discrepanta dintre nivelurile de dezvoltare ale diverselor regiuni.

✓ Politica regionala si de coeziune economica si sociala a Uniunii Europene **se bazeaza in principal pe solidaritate financiara**, adica pe **redistribuirea** unei parti din bugetul comunitar realizat prin contributia Statelor Membre catre regiunile si grupurile sociale mai putin prospere.

✓ Scopul acesteia este **sa promoveze un inalt nivel de competitivitate si de ocupare a fortei de munca**, oferind ajutor regiunilor mai putin dezvoltate si celor care se confrunta cu probleme structurale.

✓ Se doreste **a se asigura astfel o dezvoltare stabila si durabila a UE** si o functionare optima a Pietei Interne.

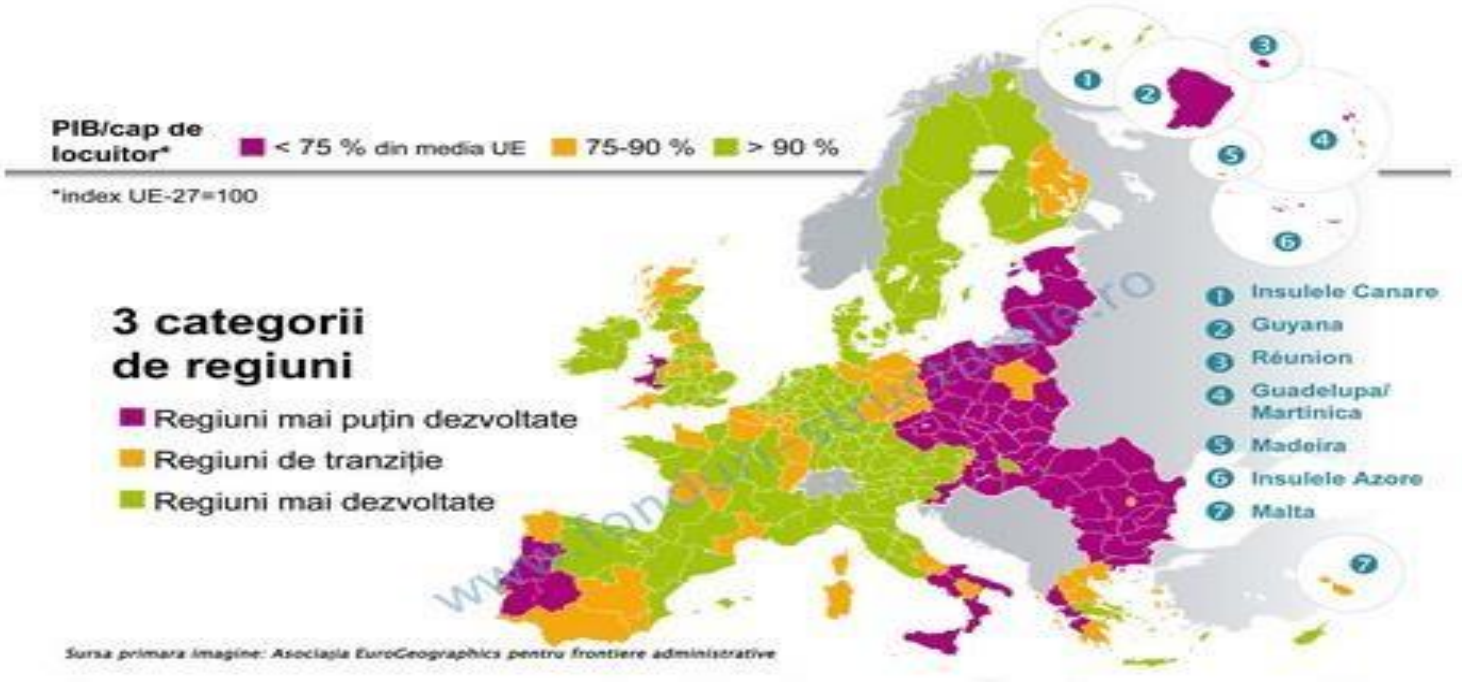

Instrumentele Financiare
Instrumentele Structurale
Actiuni Complementare
Fondurile structurale
Fondul de Coeziune (FC)
Fondul European pentru Dezvoltare Regională (FEDR)
Fondul Social European (FSE)
Fondul European pentru Agricultură şi Dezvoltare Rurală (FEADR)
Fondul European pentru Pescuit (FEP)

Fonduri structurale 2014 - 2020

Politica de coeziune a Uniunii Europene pentru perioada 2014-2020

Politica de Coeziune a UE 2014 - 2020. Viitorul FS&C, FEADR, FEPAM 2014 - 2020

Arhitectura Politicii de coeziune				
2007 – 2013		2014 – 2020		
Obiective	**Fonduri**	**Tinte**	**Categorii de regiuni**	**Fonduri**
Convergenta	FEDR FSE FC	Investitii pentru dezvoltare si locuri de munca	– Regiuni mai putin dezvoltate; – Regiuni in tranzitie.	FEDR FSE FC
Competivitate si ocuparea fortei de munca	FEDR FSE		– Regiuni mai dezvoltate.	FEDR FSE
Cooperare teritoriala europeana	FEDR	Cooperare teritoriala europeana		FEDR



Pentru anul 2020 obiectivul general stabilit prin

Strategia Europa 2020

este ca Uniunea Europeana sa devina

o economie inteligenta, durabila si incluziva.

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

Comisia Europeana propune următoarele obiective principale pentru UE:

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

Obiective tematice – propuse de UE pentru 2014-2020

Creştere inteligentă

1. Consolidarea cercetării, dezvoltării tehnologice şi inovării
2. Sporirea utilizării, calităţii şi accesului la tehnologiile informaţiei şi comunicaţiilor
3. Îmbunătăţirea competitivităţii întreprinderilor mici şi mijlocii, a sectorului agricol şi a celui de pescuit şi acvacultură

Creştere durabilă

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

Creştere favorabilă incluziunii

8. Promovarea ocupării forţei de muncă şi sprijinirea mobilităţii forţei de muncă
9. Promovarea incluziunii sociale şi combaterea sărăciei
10. Investiţiile în educaţie, competenţe şi învăţare pe tot parcursul vieţii

Prioritate orizontală

11. Consolidarea capacităţii instituţionale şi o administraţie publică eficientă

FEDR	FSE	FC	Obiective tematice
			1. Consolidarea cercetarii, dezvoltarii tehnologice si inovarii
			2. Imbunatatirea accesului la utilizarea si calitatea tehnologiilor informatiei si comunicarii
			3. Imbunatatirea competitivitatii intreprinderilor mici si mijlocii, a sectorului agricol (in cazul FEADR) si a sectorului pescuitului si acvaculturii (pentru EMFF)
			4. Sprijinirea tranzitiei catre o economie cu emisii scazute de dioxid de carbon in toate sectoarele
			5. Promovarea adaptarii la schimarile climatice, prevenirea si managementul riscului
			6. Protectia mediului si promovarea utilizarii eficiente a resurselor
			7. Promovarea sistemelor de transport durabile si eliminarea blocajelor din cadrul infrastructurilor retelelor majore
			8. Promovarea ocuparii fortei de munca si sprijinirea mobilitatii fortei de munca
			9. Promovarea incluziunii sociale si combaterea saraciei
			10. Investitii in educatie, competente si invatarea pe tot parcursul vietii
			11. Consolidarea capacitatii institutionale si o administratie publica eficienta

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

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

AP vizează următoarele provocări și prioritățile aferente:

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

Arhitectura programelor operationale pentru 2014-2020:

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

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

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

Ministerul Fondurilor Europene pentru managementul a cinci programe operaționale:

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

Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice pentru

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

Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale pentru

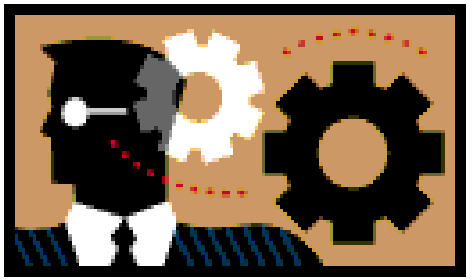
- ✓ Managementul programelor dedicate agriculturii, dezvoltării rurale și pescuitului și acvaculturii.

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

Sectiunea 4

Management de Proiect – notiuni generale

Obiectivul general : Insusirea bazelor managementului de proiect



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

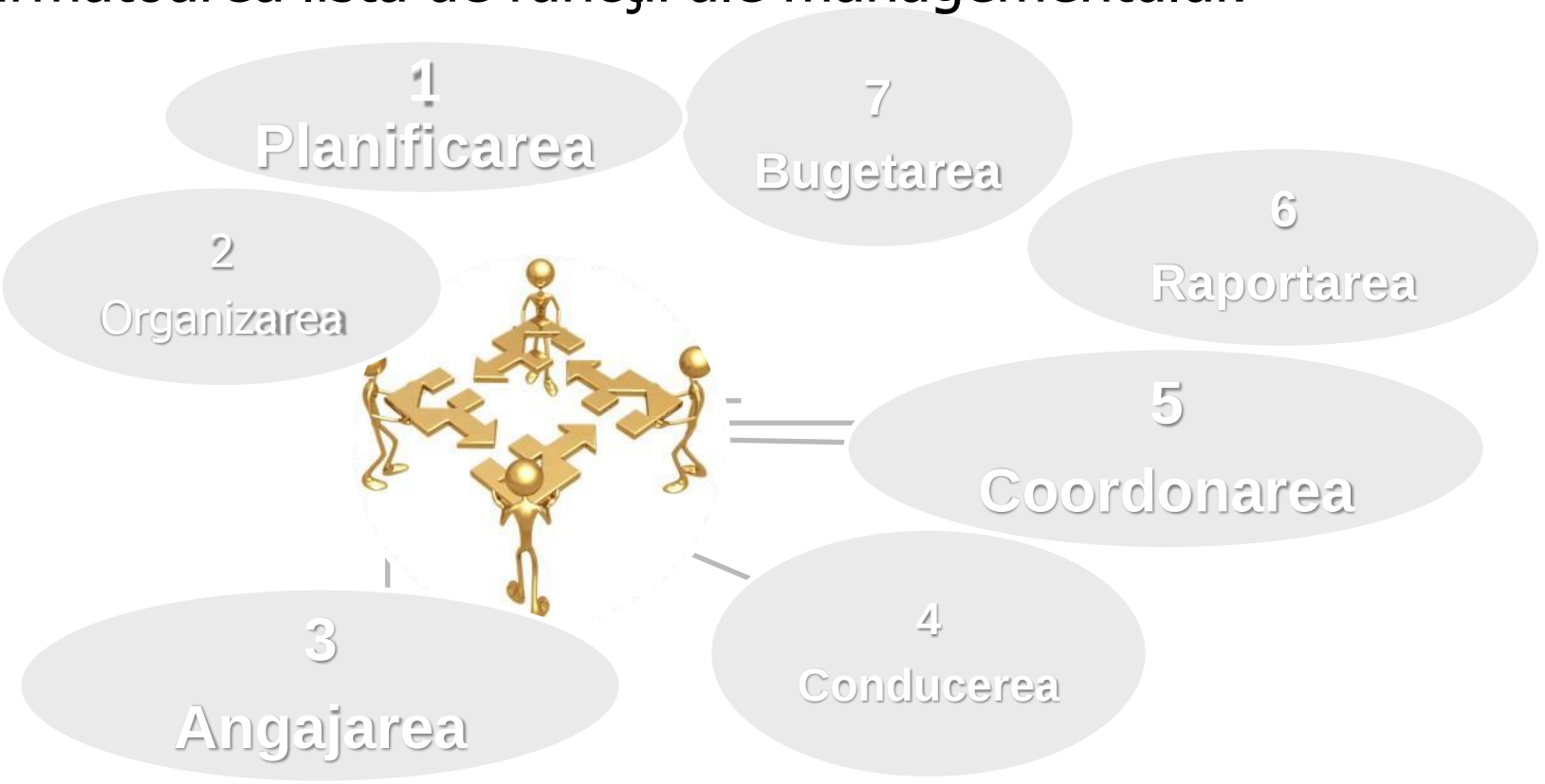
- Conceptul de **management** cunoaşte 3 accepţiuni:

1) activitate
2) grup de oameni care conduc o organizatie
3) ştiinţă

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

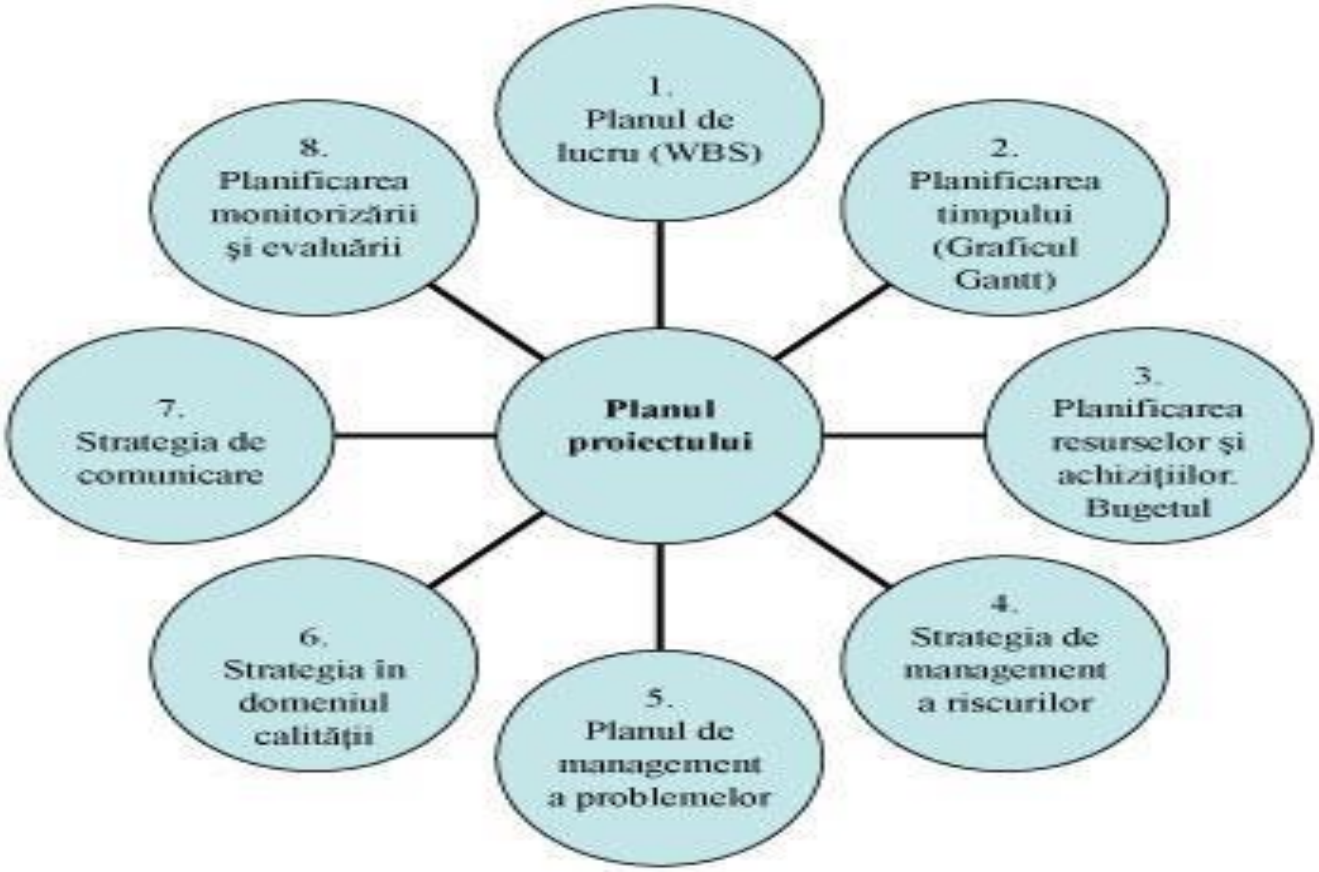
➢ Managementul, ca stiinta stabileste principii, metode si tehnici de lucru cu caracter general a caror utilizare trebuie sa asigure folosirea optima a potentialului uman, material si financiar din sistemul organizatiei de natura sa asigure obtinerea, mentinerea si cresterea competitivitatii.

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



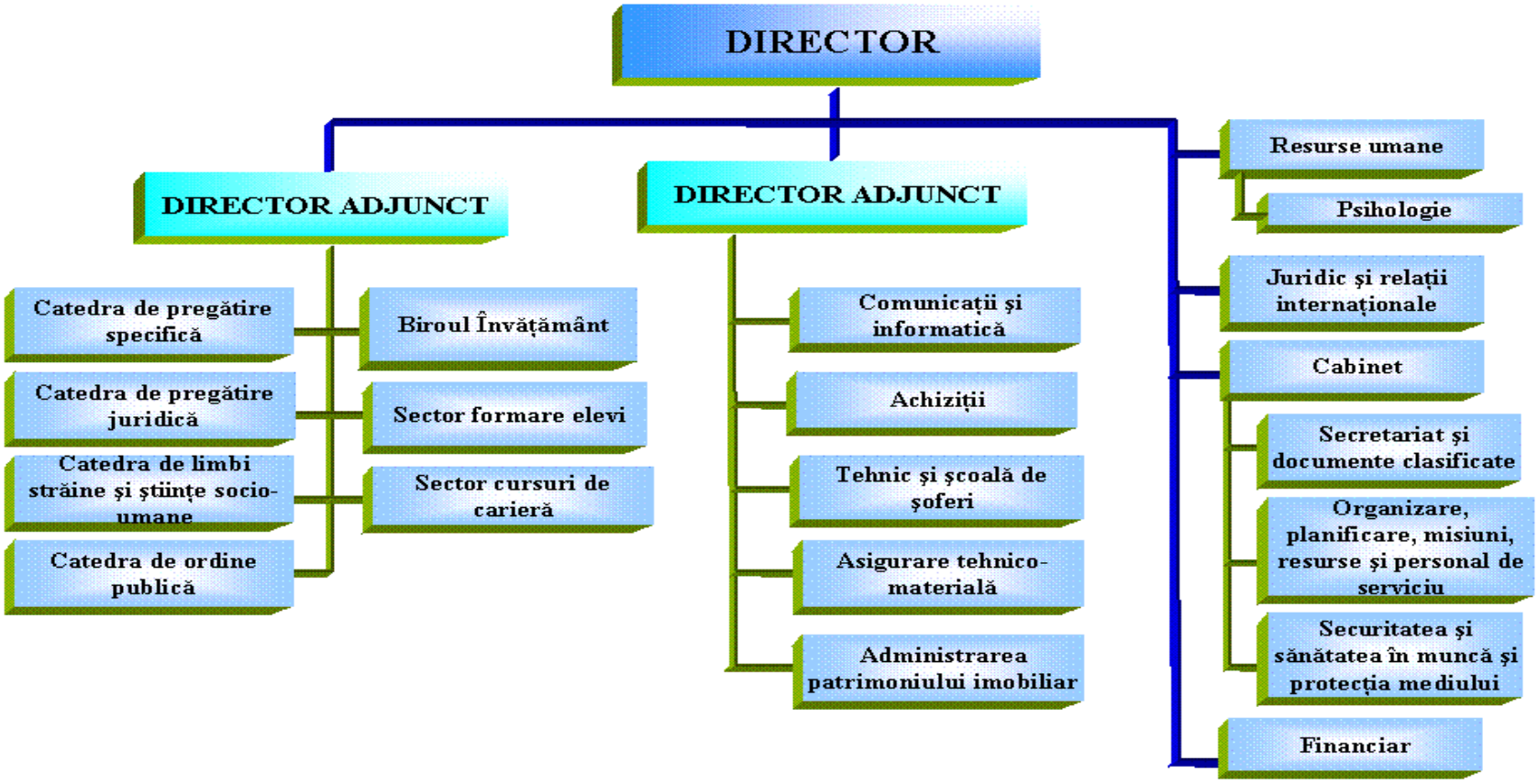
1.Planificarea.

Determină ce trebuie făcut şi cum va fi făcut pentru ca obiectivele organizaţionale să fie atinse.



2.Organizarea.

Identificarea activităţilor necesare şi stabilirea structurii formale a unităţilor de lucru şi a autorităţii prin care aceste obiective vor fi atinse.



3. Angajarea.

Procesul selecţionării, instruirii şi menţinerii personalului necesar funcţionării organizaţiei.

4. Conducerea.

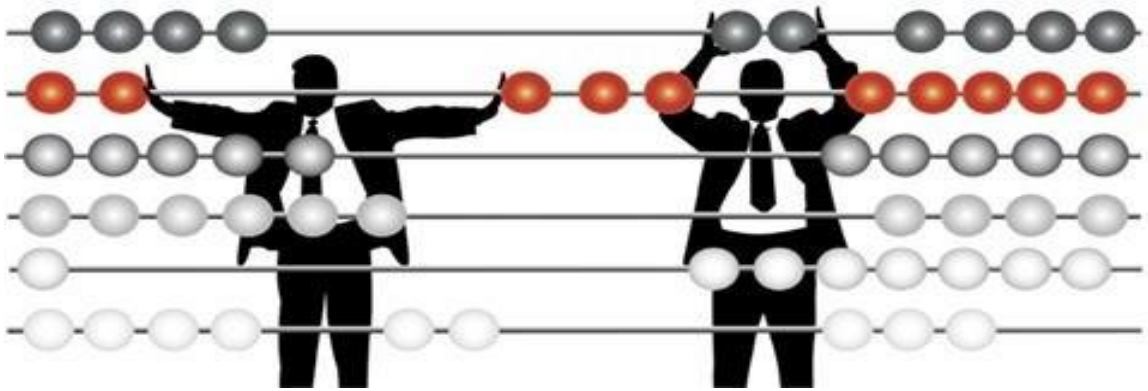
Stabilirea obiectivelor, luarea deciziilor, transmiterea deciziilor şi instrucţiunilor subordonaţilor.

5. Coordonarea.

Asigurarea interacţiunii dintre diferitele părţi ale organizaţiei astfel încât munca să fie îndeplinită în mod coerent.

6. Raportarea.

Un proces care permite managerilor să afle ce se întâmplă în cadrul organizaţiei prin intermediul informaţiilor vehiculate în înregistrări, rapoarte, cercetări sau inspecţii.



7. Bugetarea.

Planificarea sistematică a utilizării şi controlul resurselor financiare.

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

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

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

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

resursele umane

resursele financiare

resursele tehnologice

resursele materiale

resursele informaţionale

resursa timp

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

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

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

Concluzia acestor studii a fost aceea că activităţile desfăşurate de un manager definesc trei tipuri de roluri:

- **roluri interpersonale**
- **roluri informaţionale**
- **roluri decizionale**

fiecare dintre aceste grupuri fiind divizate în subroluri.

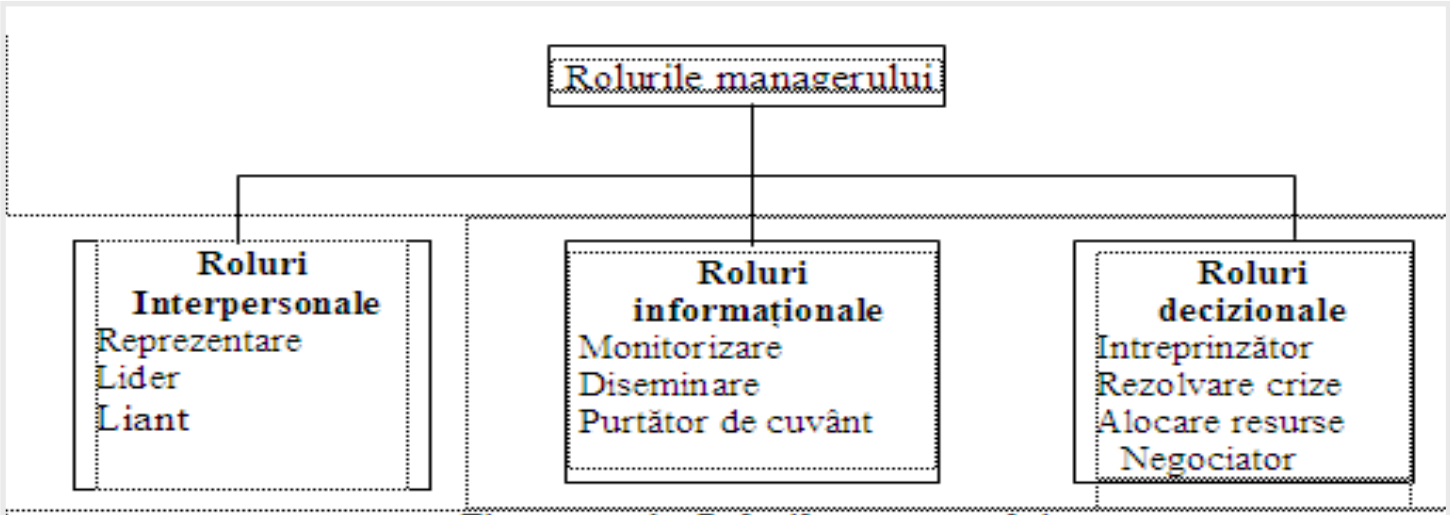


Figura nr. 1 - Rolurile managerului

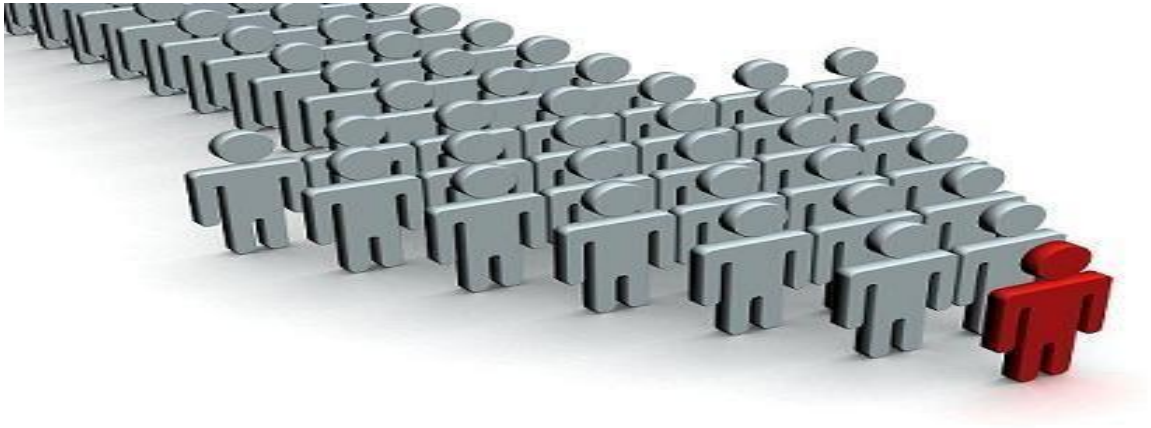
Sursa: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980

Managerul, în interacţiunea lui cu ceilalţi, îndeplineşte rolul de reprezentare, lider sau liant.

Lider

Liant. Rolul managerului de a menţine relaţii de cooperare cu oameni şi structuri din afara unităţii organizatorice pe care o conduce. Pentru a avea putere şi influenţă şi în afara unităţii pe care o conduce, este important să aibă legături puternice şi sprijin din partea celorlalţi.

Reprezentare. Acest rol solicită prezenţa managerului nu atât ca resursă, cât în virtutea poziţiei pe care o ocupă în cadrul organizaţiei.



Managerul acţionează ca un dispecer al informaţiilor din cadrul organizaţiilor, o foarte mare parte a timpului său de lucru fiind utilizată în recepţionarea sau furnizarea de informaţii.

Mintzberg împarte acest rol în trei domenii:

1. **MONITORIZARE :**

2. **DISEMINARE:** Managerul transmite informaţii din interiorul sau din afara organizaţiei, atât de sus în jos cât şi de jos în sus în cadrul organizaţiei.

3. **PURTATOR DE CUVÂNT:**

Cea mai importantă activitate managerială este luarea deciziilor.

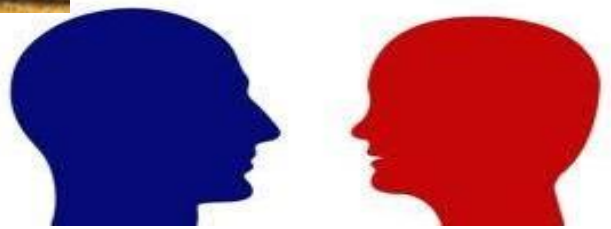
Mintzberg identifică patru roluri în această categorie:

1. Întreprinzător.

2. Rezolvare crize.

3. Alocare resurse.

4. Negociator.



Sectiunea 5

Pregatirea si Planificarea Implementarii Proiectului

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

Continutul capitolului

- Identificarea obiectivelor operaţionale ale proiectului
- Detalierea proiectului pe tipuri de activităţi şi responsabili
- Asigurarea autorizaţiilor necesare conform cerinţelor reglementărilor în vigoare (dacă este cazul)
- Elaborarea Planului detaliat al proiectului (WBS): activităţi, rezultate scontate, resurse necesare (umane, materiale şi financiare), termene şi raportari.
- Stiluri de conducere

Identificarea obiectivelor operationale ale proiectului

- Verificaţi obiectivele documentatiei/cerintelor finantatorului pentru a înţelege locul proiectului în context
- Verificaţi relaţia SCOP – OBIECTIV GENERAL
- Studiaţi relaţia OBIECTIV GENERAL – OBIECTIVE SPECIFICE
- Determinaţi relaţia OBIECTIVE SPECIFICE – ACTIVITATI
- Verificaţi corelaţia dintre ACTIVITATI - REZULTATE

Detalierea proiectului pe tipuri de activitati si responsabili

- Identificaţi grupurile/persoanele implicate în implementarea activităţilor
- Stabiliţi modul de implicare a acestora: atribuţii, responsabilităţi, restricţii.
- Stabiliţi implicarea acestora în obţinerea rezultatelor scontate
- Identificaţi obligaţiile echipei de management al proiectului privind grupurile implicate.

Elaborarea planului detaliat al proiectului

- Pentru fiecare ACTIVITATE a proiectului determinaţi:
  - ✓ rezultate scontate
  - ✓ resurse materiale necesare
  - ✓ resurse umane necesare
  - ✓ surse financiare materiale necesare
  - ✓ termene (momente de bilanţ)
  - ✓ evidenţe şi raportari (când, scop, forme, către cine)

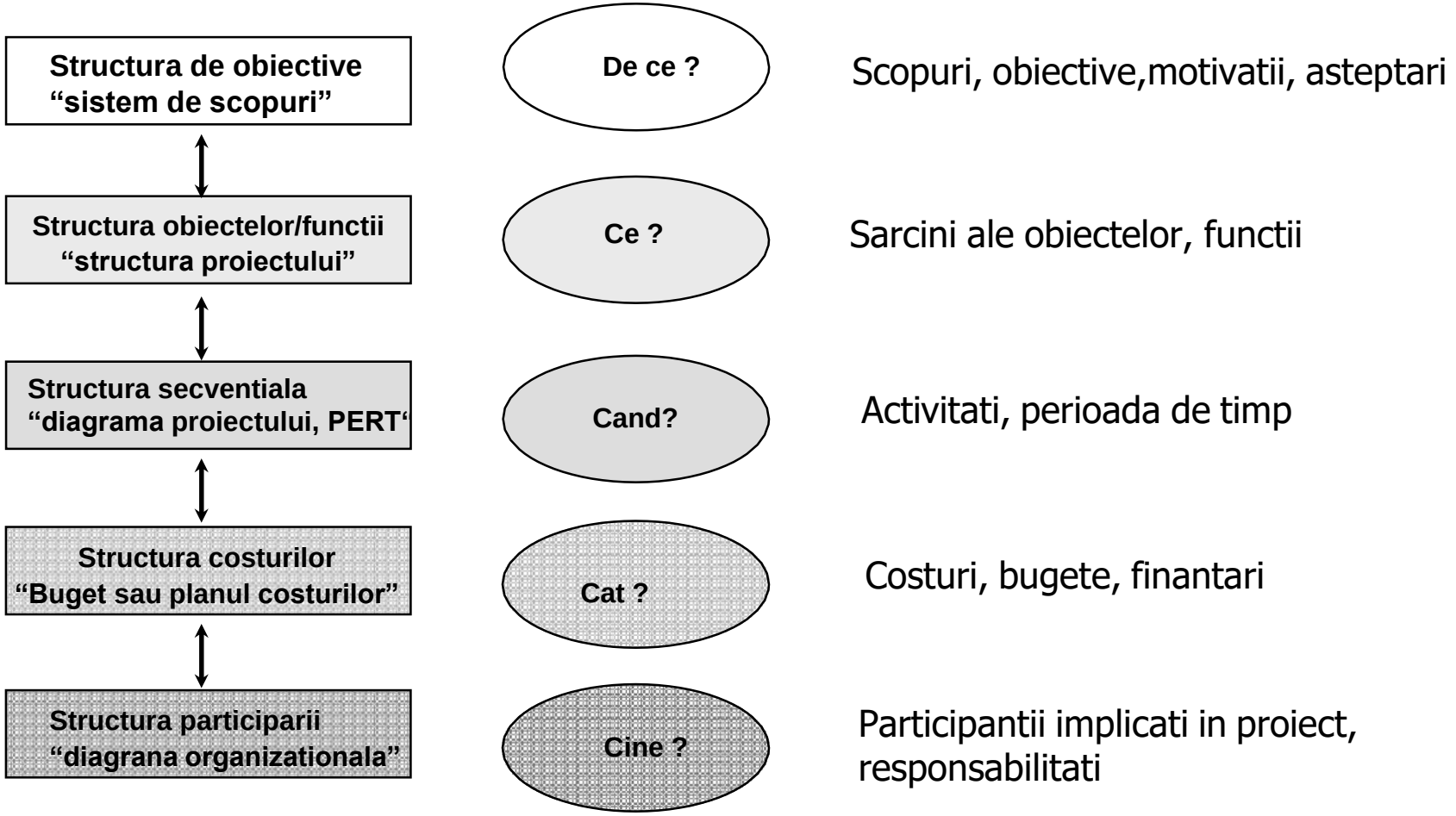
Planificarea proiectului

Cuprins

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

Planificarea proiectului

Construirea de structuri



Planificarea proiectului

Structura scopurilor/obiectivelor

Structura obiectivelor ajuta la

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

Cum sa construiesti structura obiectivelor:

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

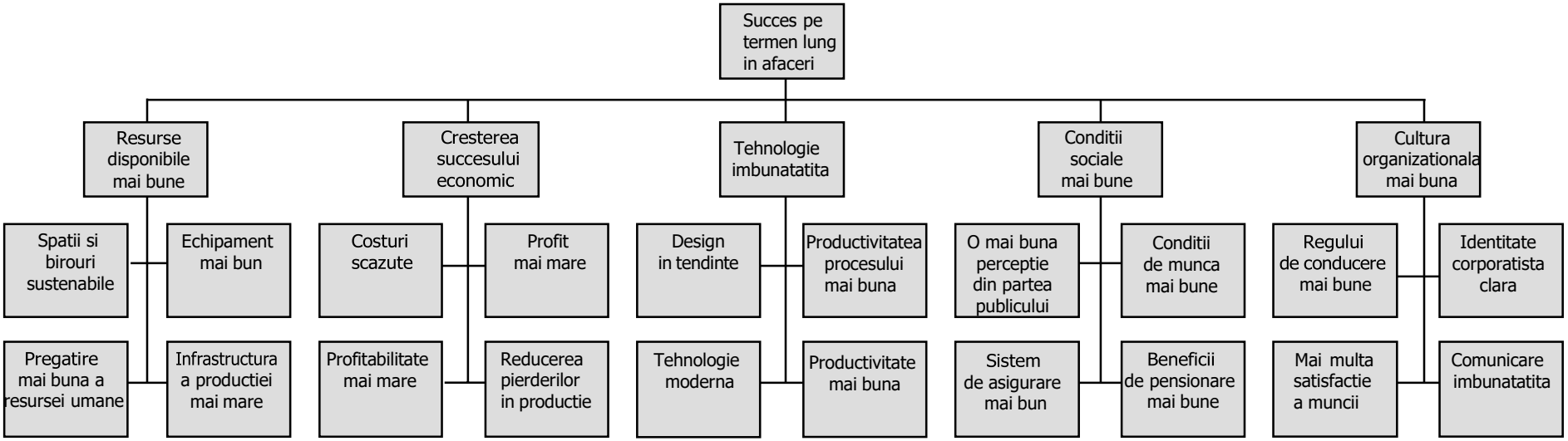
Aprobarea structurii scopurilor/obiectivelor:

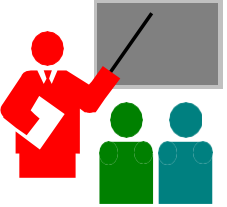
- Termeni comuni
- Angajamente in vederea atingerii scopurilor/obiectivelor
- Aprobarea structurii scopurilor/obiectivelor de catre client

Planificarea proiectului

Structura scopurilor /obiectivelor

Exemple de scopuri/obiective pentru mai multe proiecte





Planificarea proiectului

Structura obiectului si functii

Structura proiectului
Ca instrument de baza

Tipuri

- Orientat asupra obiectului
- Orientat asupra sarcinii
- Orientare mixta

Elemente

- proiect
- subproiecte, subsisteme
- nivelul sarcinilor obiectelor

Avantaje

- Obtinerea unei priviri generale
- Obtinerea unei perspective de ansamblu
- Structurarea problemei
- Parcurgerea in complexitate
- Document de baza

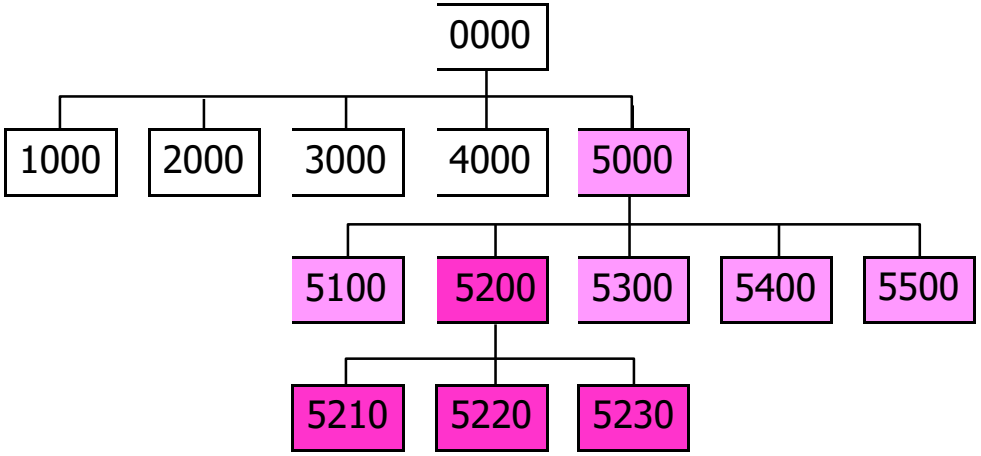
in planificarea timpului
- planificarea costurilor
- diagrama organizationala

Planificarea proiectului

Structura obiectului si functii

Exemplu: Structura proiectului pe 3 nivele

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



Nivel 0
(proiect)

Nivel 1
(subproiecte)

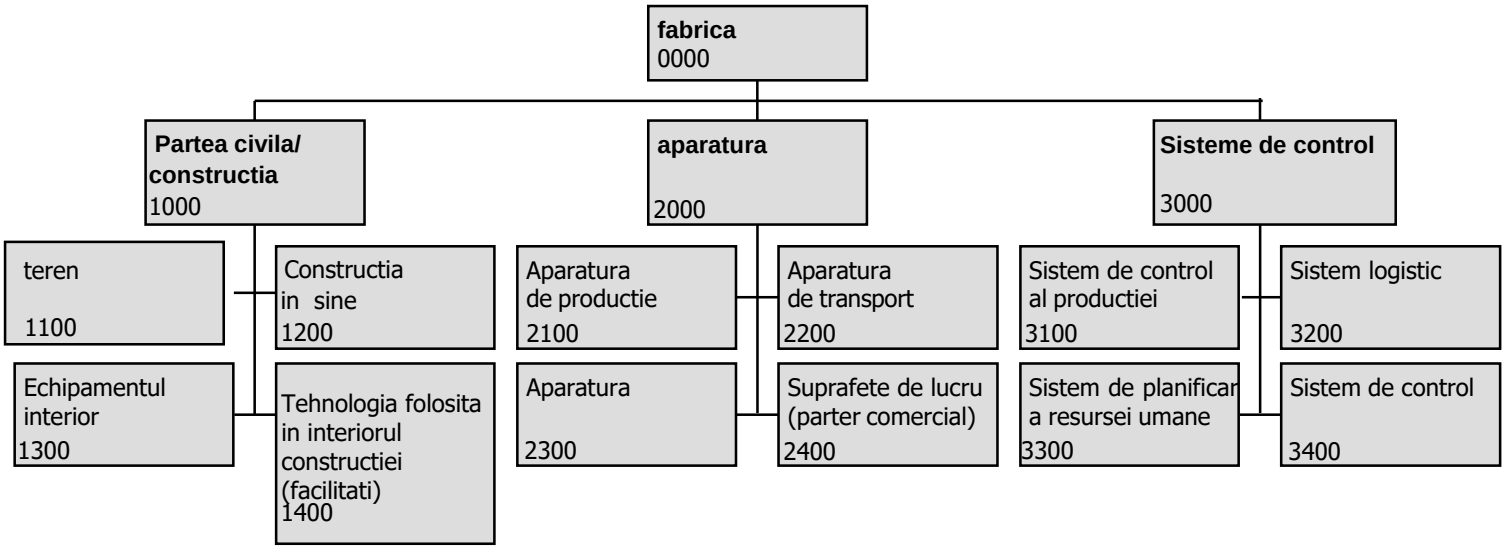
Nivel 2
(subsisteme/sarcinile obiectului)

Nivel 3
(definirea sarcinilor de munca)

Planificarea proiectului

Structura obiectului si functii

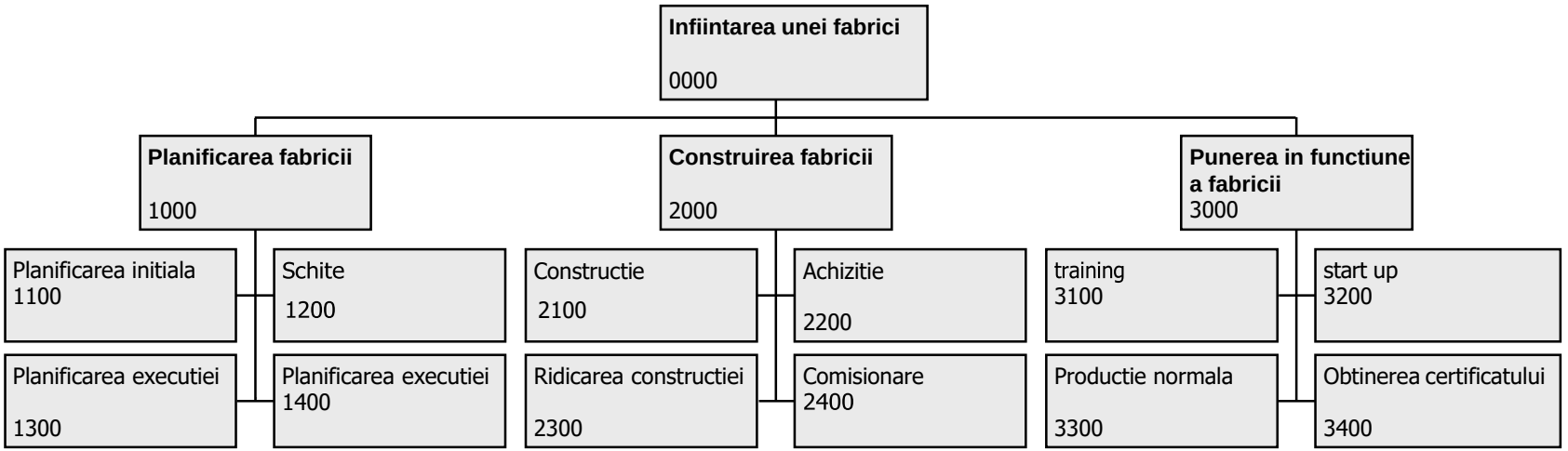
Exemplu: Structura de proiect orientata spre obiect



Planificarea proiectului

Structura obiectului si functii

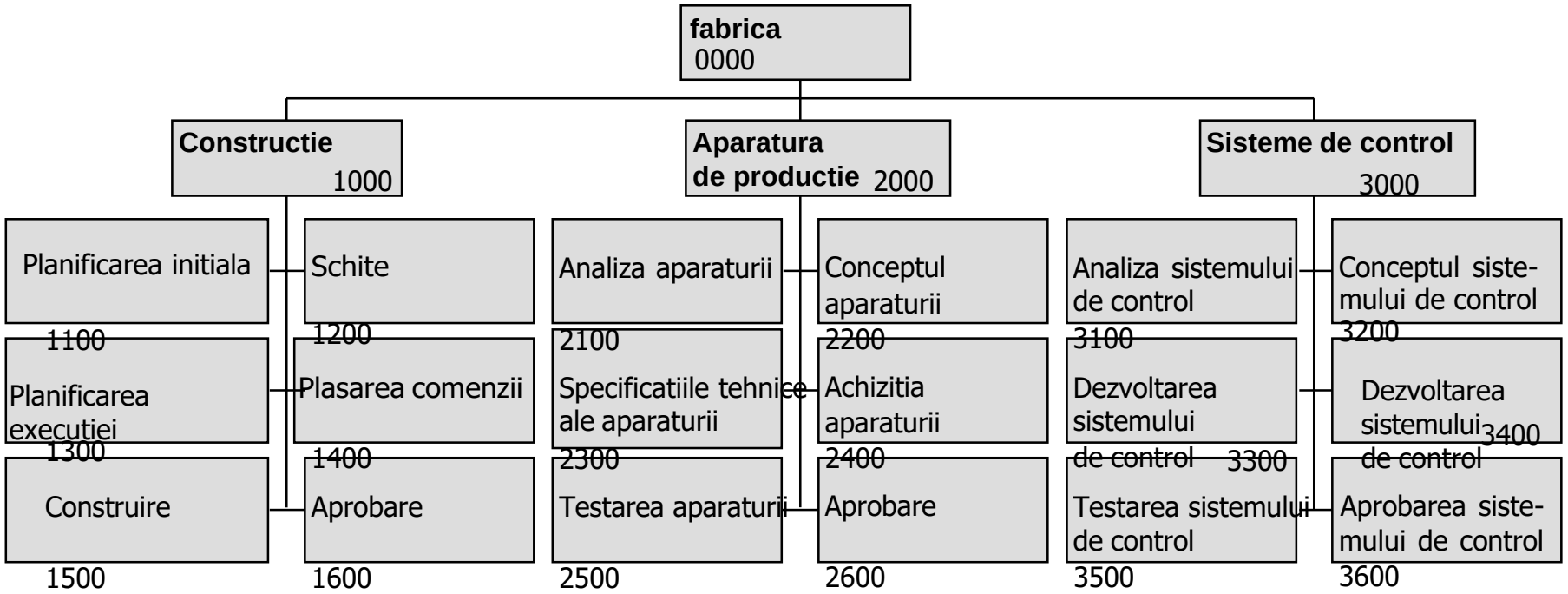
Exemplu: Structura de proiect orientat spre sarcini



Planificarea proiectului

Structura obiectului si functii

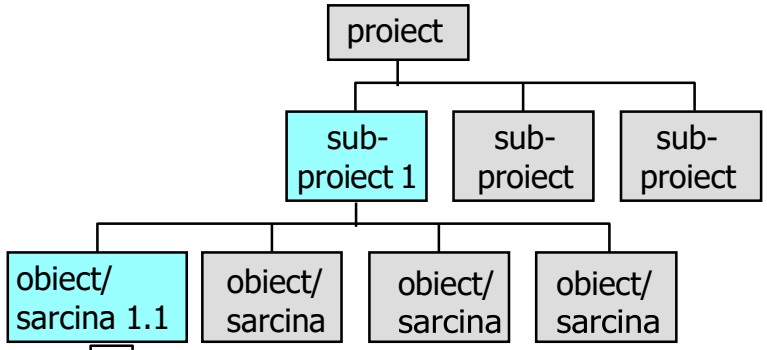
Exemplu: structura proiectului cu orientare mixta



Planificarea proiectului

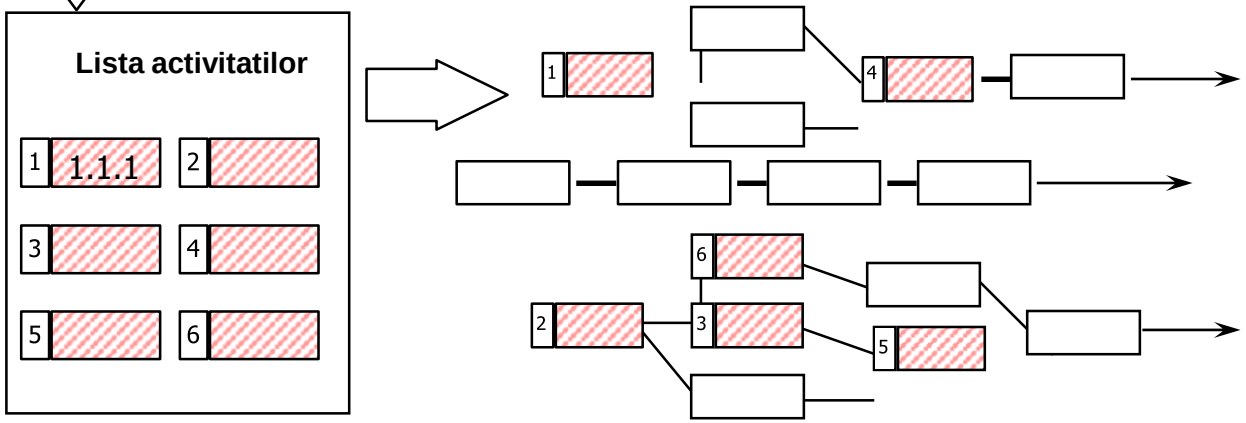
Structura obiectului si functii

Structura proiectului



Obiect/sarcina 1.1 este parte a subproiectului 1

Diagrama proiectului (programarea in timp)

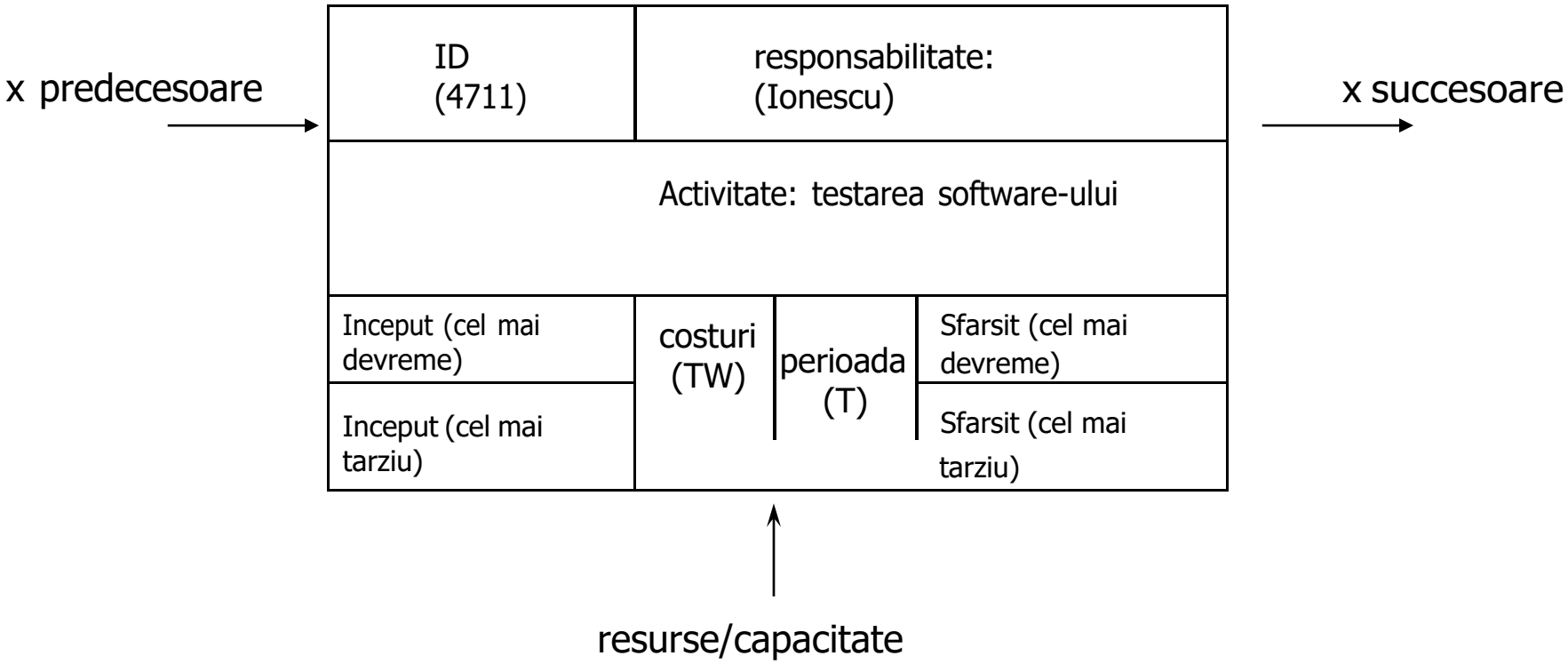


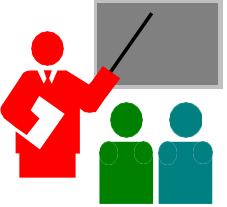
Activitatea 2 o precedeaza pe cea de-a treia.

Planificarea proiectului

Structura secventei

Descrierea activitatilor





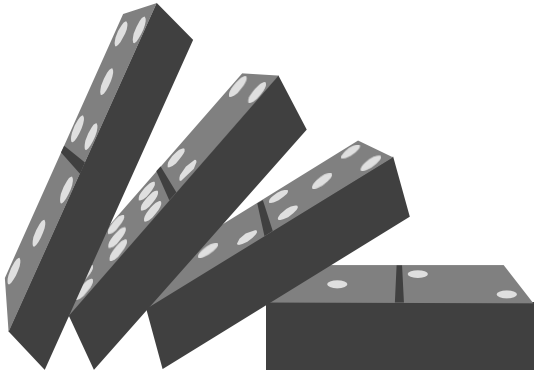
Planificarea proiectului

Structura secventei

Planificarea secventelor

Identificarea activitatilor

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



Dependenta intre activitati

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

Activitati speciale (cel mai adesea uitate)

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

Planificarea proiectului

Structura secventei

Planificarea timpului

Costul timpului pentru fiecare activitate

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

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

Durata in timp a fiecarei activitati

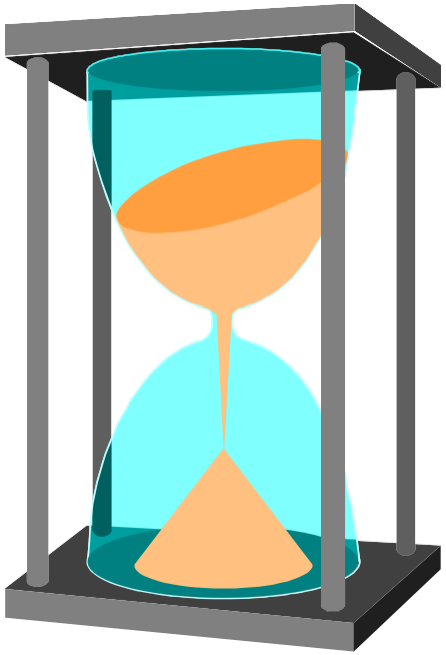
(zile, saptamani, luni)

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

Perioada proiectului

(suma perioadelor de timp)

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



Planificarea proiectului

Structura secventei

Planificarea resurselor

Responsibilitatea resurselor

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

Gasirea resurselor umane disponibile

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

Gasirea resurselor materiale disponibile

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

Planificarea proiectului

Structura secventei

Lista de activitati

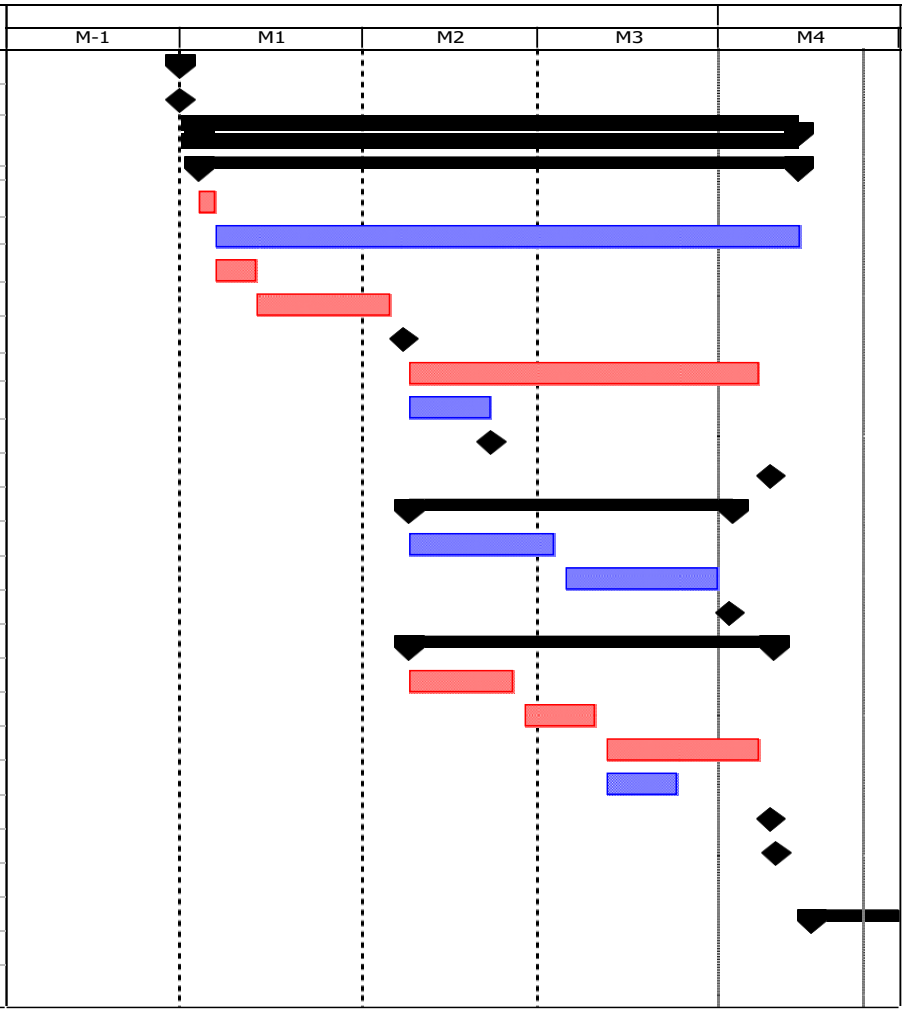
Nr.		Code	Activity	% finish	period (days)	Start	End	participant
1		**1**	**Installation Example-Software**	**0%**	**199,8 Tage**	**Fr 01.10.99**	**Do 06.07.00**	
2		1.1	**Licence-Agreement**	0%	1 Tag	Fr 01.10.99	Fr 01.10.99	
3		**1.2**	**Start-Up-Phase**	**0%**	**75 Tage**	**Mo 04.10.99**	**Fr 14.01.00**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

Planificarea proiectului

Structura secventei

Planificarea timpului (diagrama Gantt)

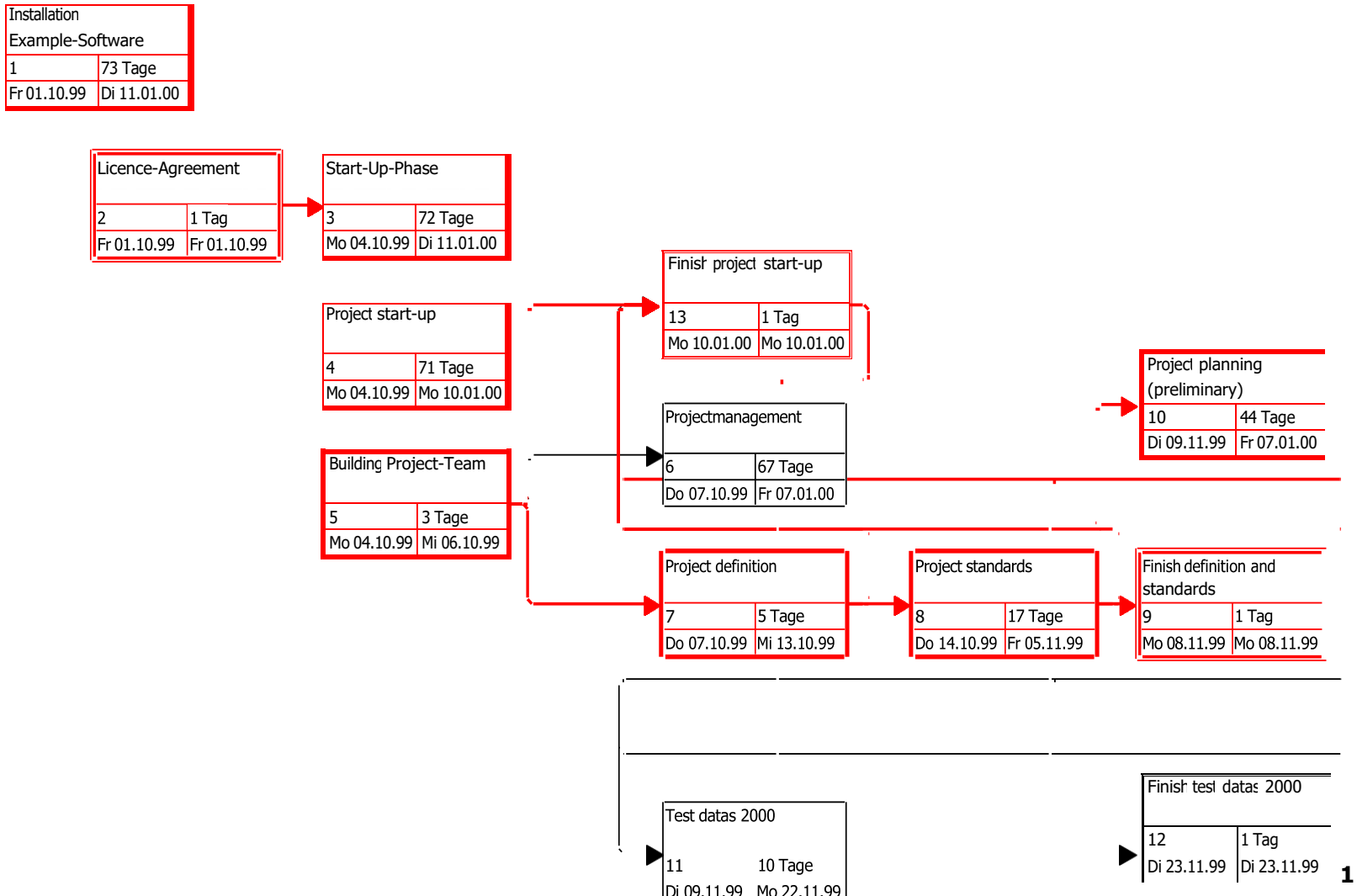
Nr.	Code	Activity
1	**1**	**Installation Example-Software**
2	1.1	**Licence-Agreement**
3	**1.2**	**Start-Up-Phase**
5	1.2.1.1	Building Project-Team
6	1.2.1.2	Projectmanagement
7	1.2.1.3	Project definition
8	1.2.1.4	Project standards
9	1.2.1.5	Finish definition and standards
10	1.2.1.6	Project planning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



Planificarea proiectului

Structura secventei

Retea (diagrama PERT)



Planificarea proiectului

Structura costurilor

Definirea structurii costurilor

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

Estimarea costurilor

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

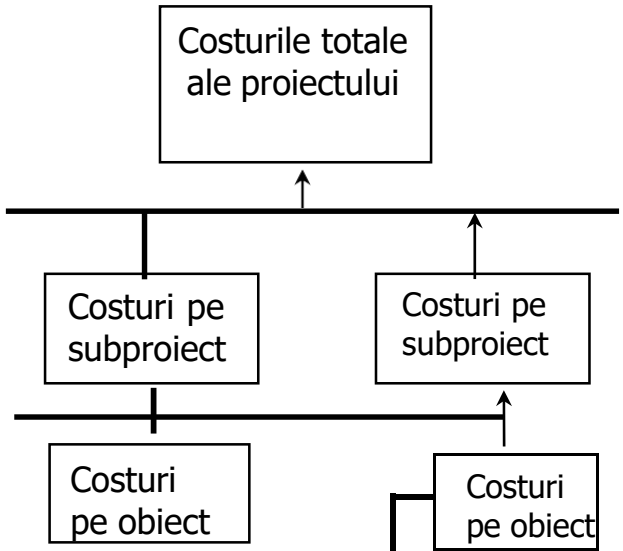
Bugetul proiectului

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

Planificarea proiectului

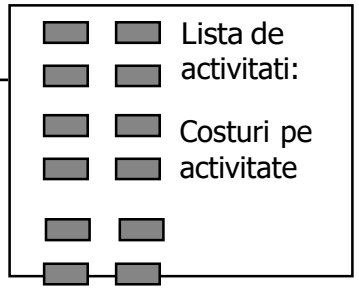
Structura costurilor

Estimarea costurilor totale ale proiectului



Pe baza structurii proiectului

Legenda:
c. p. s.: costuri pe sarcina



Categorii de cost:
- Resurse umane
- Materiale
- Altele
- ...

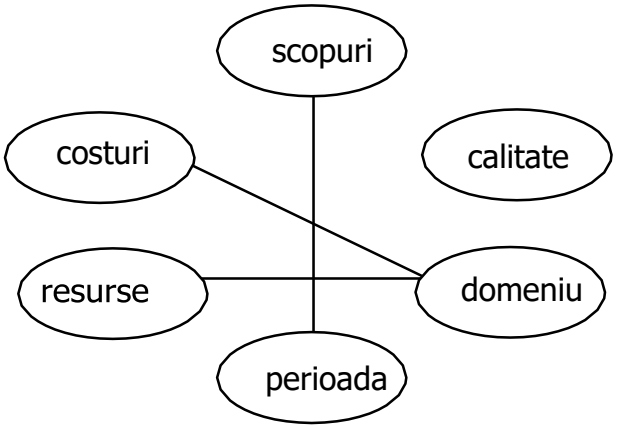
Planificare proiectului

Optimizarea planificarii proiectului

Optimizarea planificarii inseamna

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

In detaliu:



Pentru optimizare luati in considerare prioritatile clientului dvs.

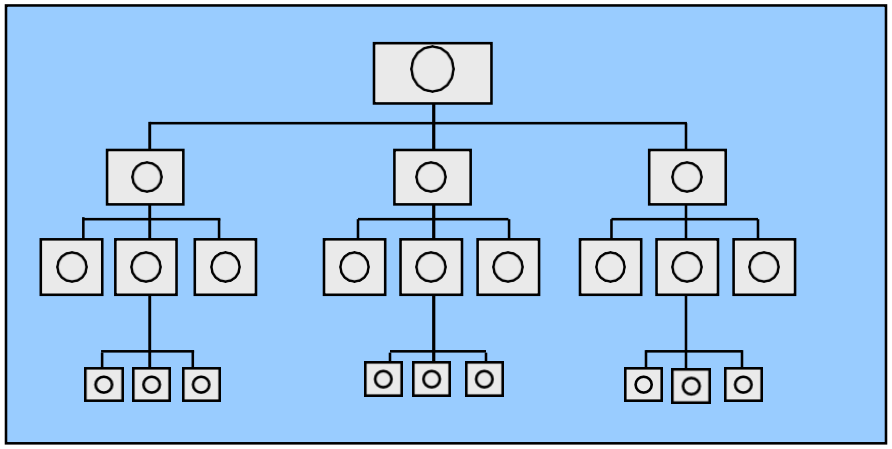
Organizarea proiectului

Cuprins

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

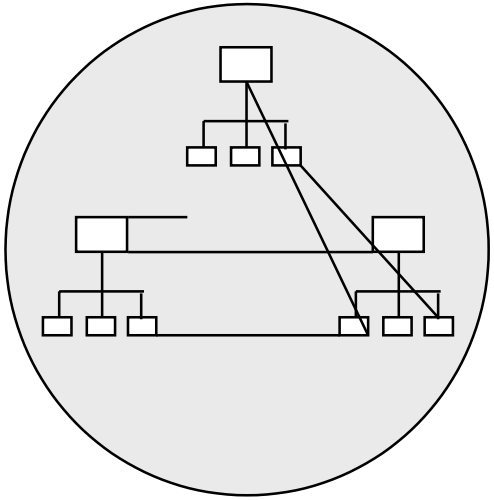
Organizarea proiectului

Organigrama organizatiei si a proiectului



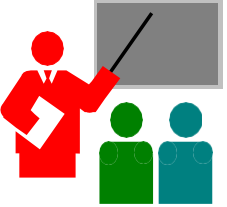
Organigrama organizatiei

- **Traditionala**
- **Orientata pe functii**
- **Organizarea ierarhica**



Organigrama proiectului

- **Sisteme auto-organizate**
- **Organizatie orientata pe proiect**



Organizarea proiectului

Organigrama companiei si a proiectului

Organigrama companiei

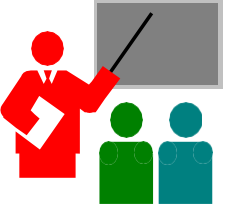
Sistemele “ierarhice”

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

Organigrama proiectului

Orientate spre proiect

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



Organizarea proiectului

Organigrama companiei si a proiectului

Conflicte ale participantilor implicati in proiect

Sisteme ierarhice

Organizatia ca instrument de putere

Organizatia poate sa implice:

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

Consecintele pot fi:

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

Sisteme orientate spre proiect

Organizatia ca sistem orientat spre flexibilitate

Organizatia poate sa implice:

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

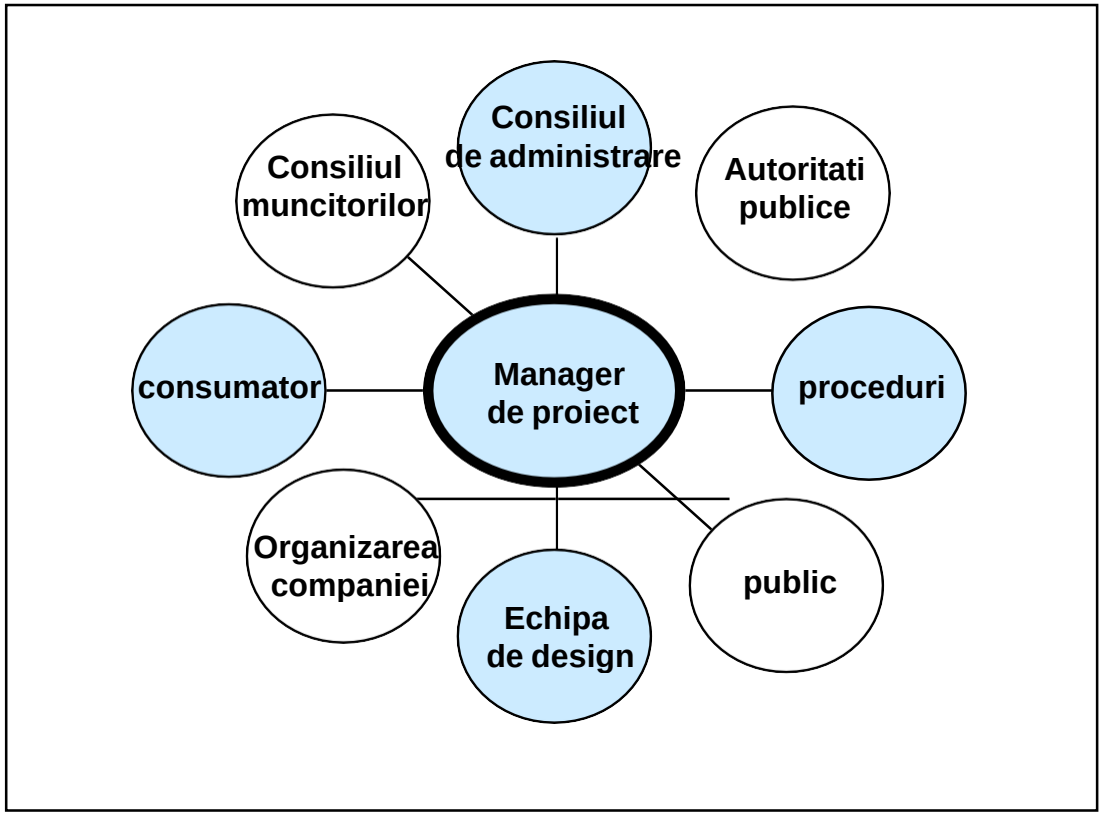
Consecintele pot fi:

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

Organizarea proiectului

Participantii implicati in proiect

Functiile principale ale managerului de proiect



Organizarea proiectului

Participantii implicati in proiect

Consiliul de administrare (CA)

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

Obiective:

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

Consiliu decizional (CD)

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

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

Obiective:

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

Organizarea proiectului

Participantii implicati in proiect

Consiliul de pregatire a deciziilor (CPD)

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

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

Obiective:

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

Managerul de proiect (MP)

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

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

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

Obiective:

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

Organizarea proiectului

Participantii implicati in proiect

Coordonatorul proiectul (CP)

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

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

Obiective:

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

Consilliul de informare (CI)

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

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

Obiective:

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

Organizarea proiectului

Participantii implicati in proiect

Directorul de zona

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

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

Obiective:

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

Echipa de proiect (EP)

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

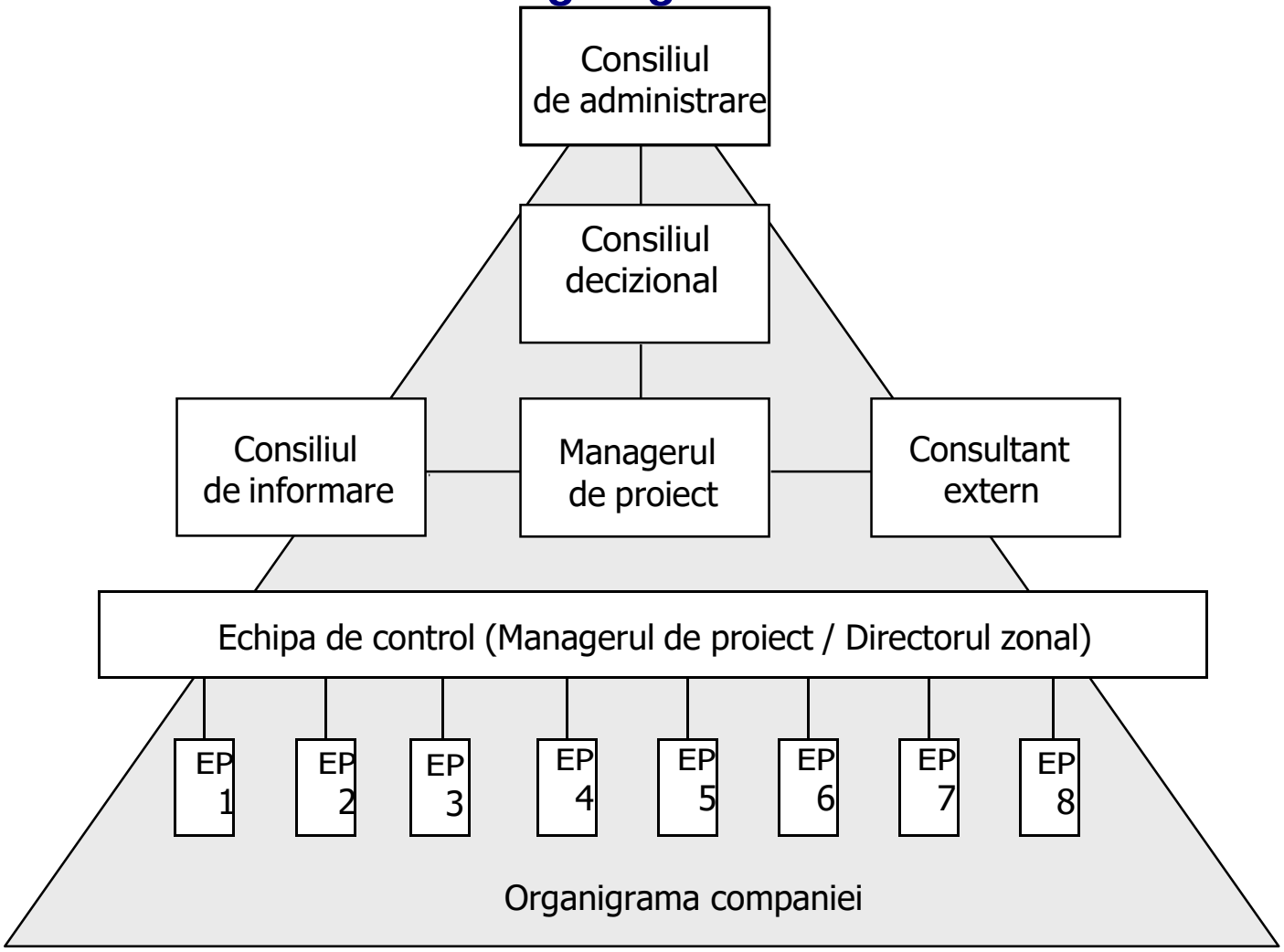
Daca e necesar, pot avea suportul unor experti externi.

Obiective:

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

Organizarea proiectului

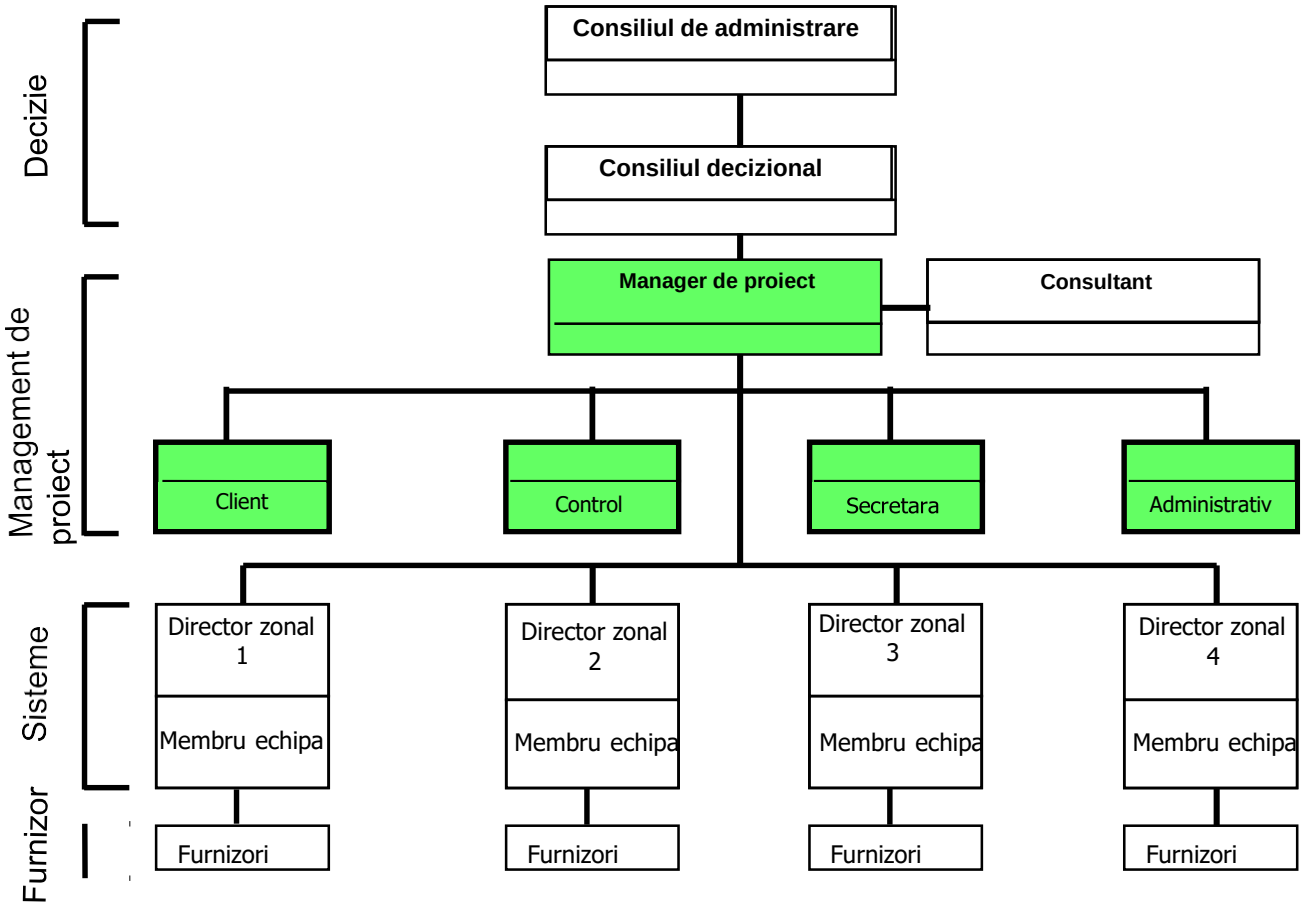
Organigrame



Organizarea proiectului

Organigrame

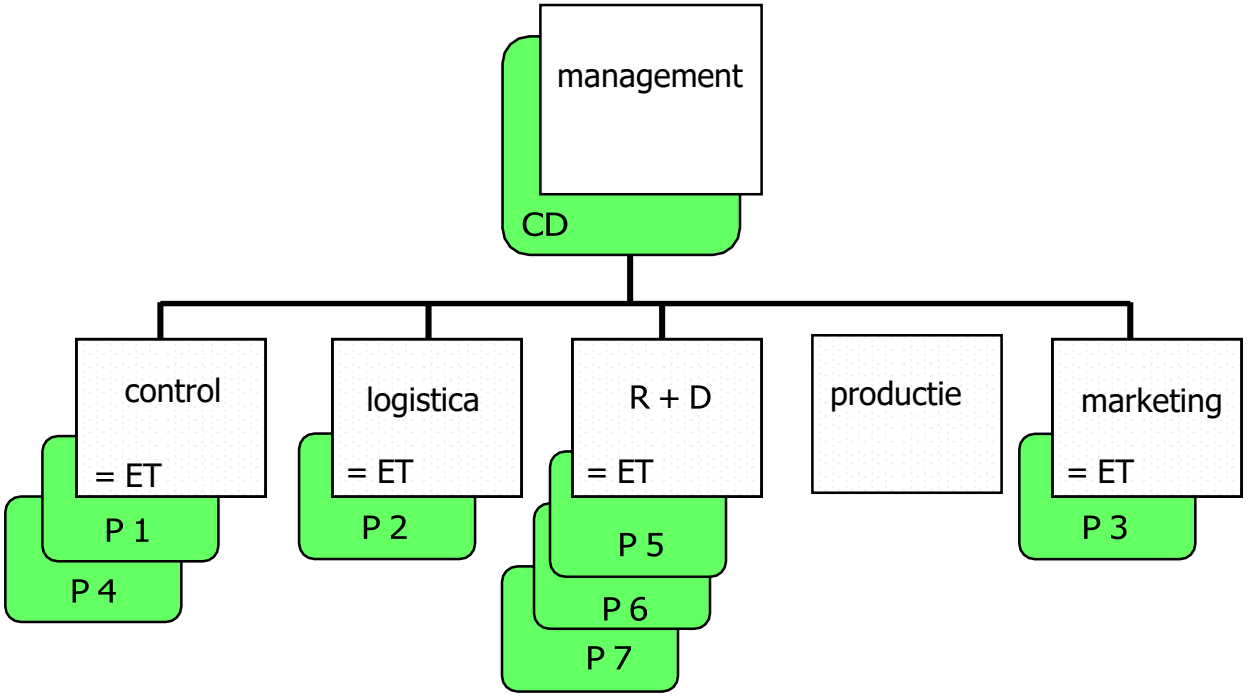
Exemplu: Proiect de amploare



Organizarea proiectului

Organigrame

Proiecte in cadrul organizarii companiei

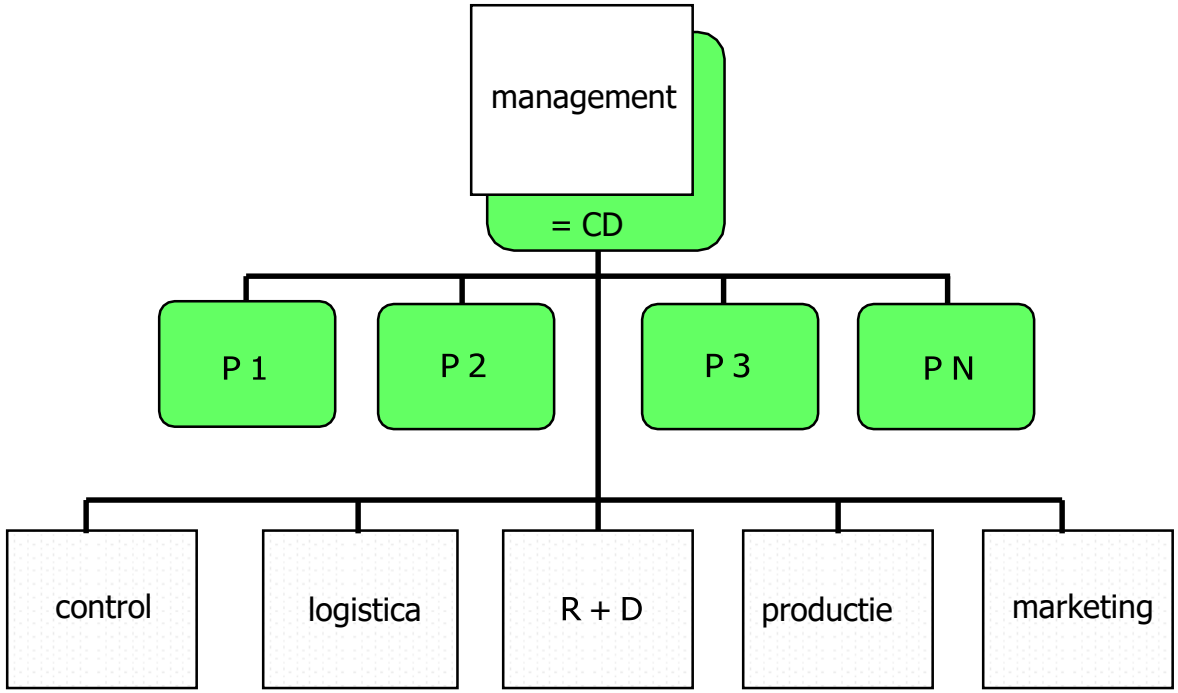


legenda:
P 1, 2, 3... N = proiecte

Organizarea proiectului

Organigrame

Proiecte in cadrul organizarii personalului

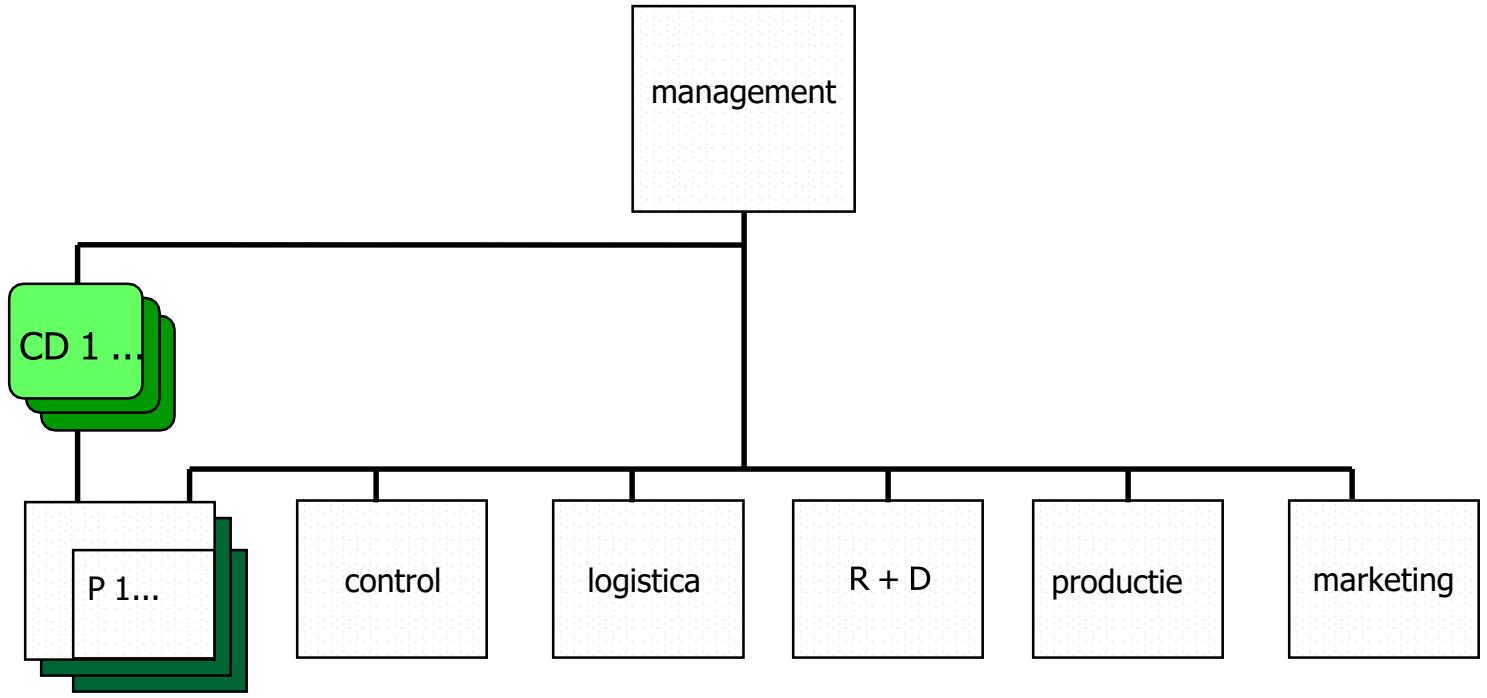


Legend:a

Organizarea proiectului

Organigrame

Proiecte in cadrul Departamentului de proiecte

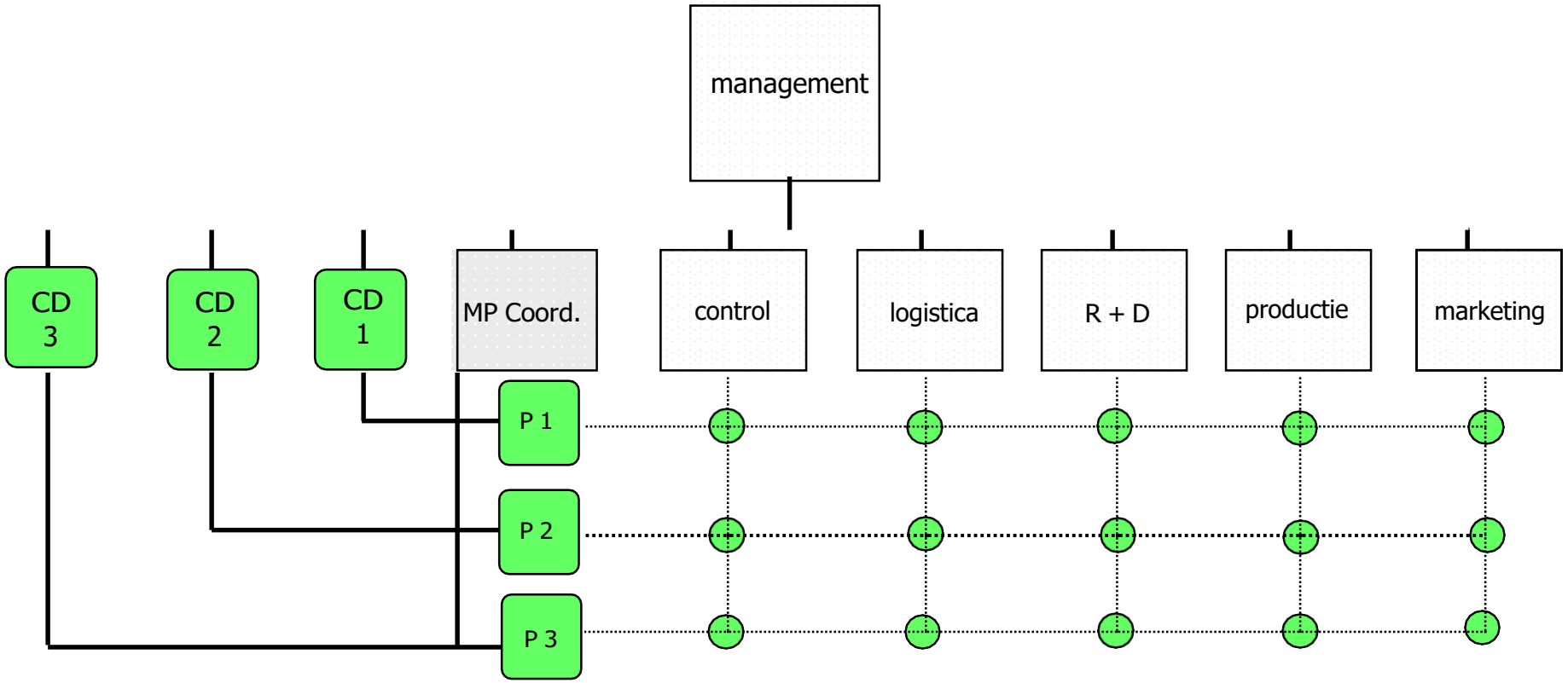


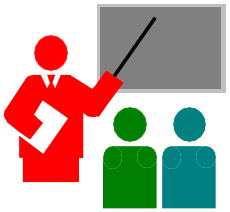
Legenda:

Organizarea proiectului

Organigrame

Proiecte in matricea organizatiei





Organizarea proiectului

Organigrame

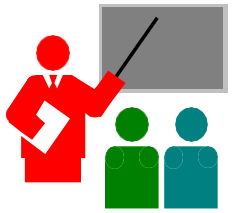
Recomandari pentru realizarea organigramei proiectului

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

Controlul proiectului

Cuprins

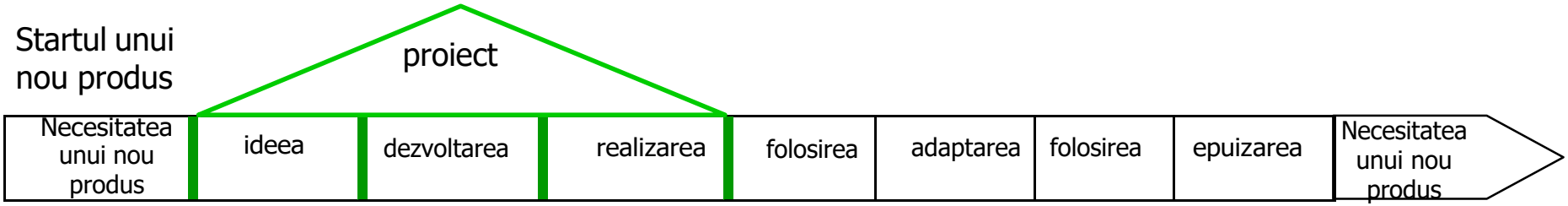
- Ciclul vietii proiectului
- Scopuri/obiective
- Calitate
- Timp
- Resurse
- Costuri



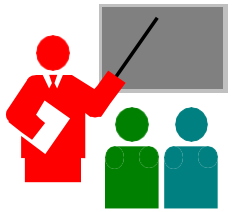
Controlul proiectului

Ciclul de viata al unui proiect

Proiectele sunt parte din procese pe termen lung



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

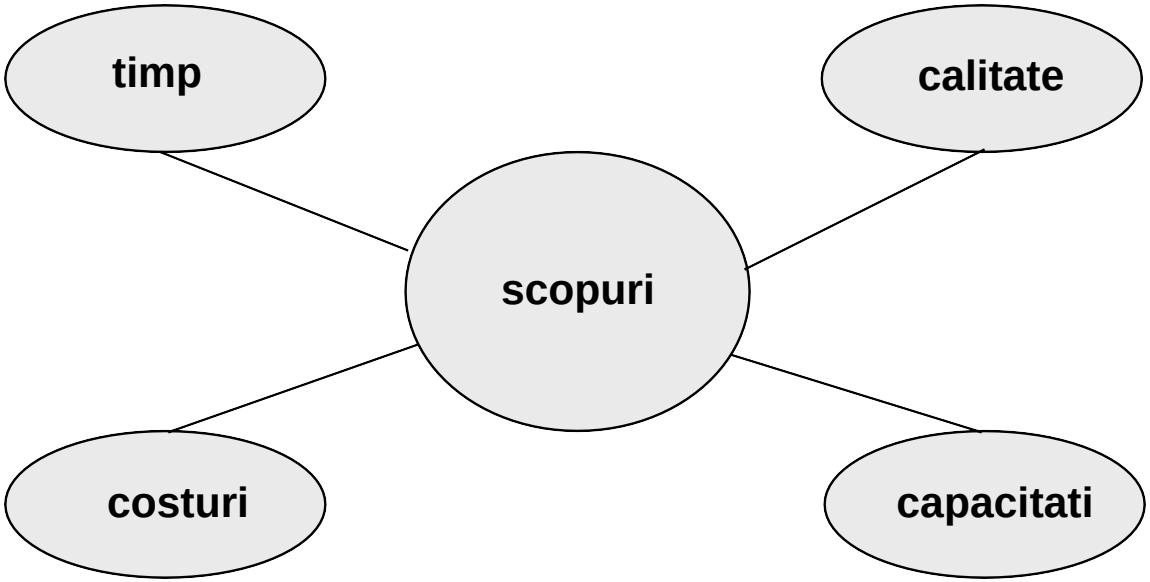


Controlul proiectului

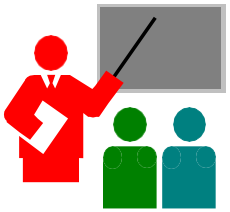
Ciclul de viata al unui proiect

Principii de baza ale controlului unui proiect

Controlul proiectului inseamna: solutionarea evenimentelor neasteptate, care sunt:



Daca schimbi unul din factori, celelalte sunt influentate!



Controlul proiectului

Ciclul de viata al unui proiect

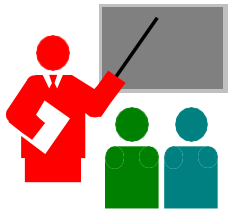
Despre controlul proiectului

- Transparenta in legatura cu „momentele de strangulare": unde se asteapta sa se intample o supra-solicitare, unde se afla rezerva?
- Toleranta pentru tranparenta: supra-solicitarea sau rezervele nu justifica criticile

- Invatarea continua inseamna sa accepti erorile

- Greselile pot duce la imbunatatire

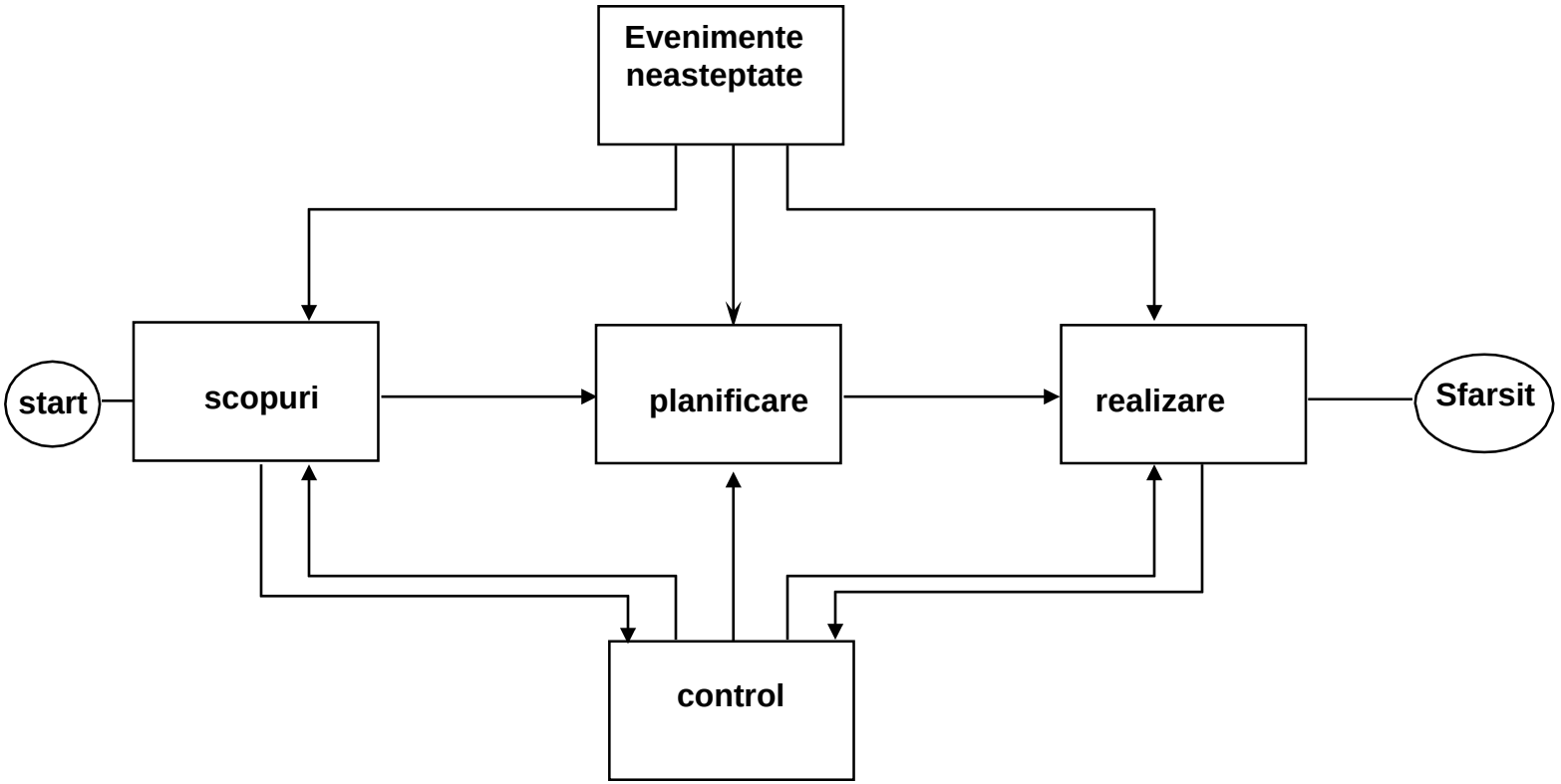
- Numai perceptia de azi determina masuri viitoare. Actionam pe baza experientei pe care o detinem

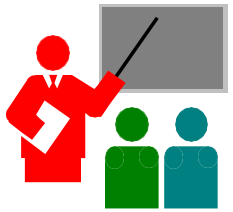


Controlul proiectului

Ciclul de viata al unui proiect

Bucla de control





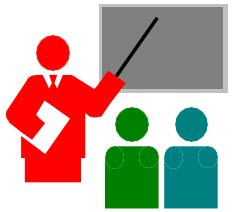
Controlul proiectului

Ciclul de viata al unui proiect

Pasi in controlul unui proiect

Concentrarea asupra elementelor	Verificarea deviatiilor	Analiza motivelor	Judecarea efectelor	Luarea masurilor
• scopuri	• structura scopurilor	• prezumtii gresite?	• nici un efect	scop modificare
• calitate	• indicatii	• planificare gresita?	• efect puternic	• calitate schimbarea indicatiilor
• timp	• planificarea timpului	• evenimente perturbatoare?	• modificari necesare •sarcini	• timp adaptarea planificarii
• resurse	• planul de resurse	• greseli in planificare?	•planificare •realizare	• resurse modificare - resurse umane
• costuri	• buget	• greseli generale?	•contract •calificare	- buget - facilitati
		• scopuri nerealiste?	•resurse umane	
		• probleme calitative		
		• timp mai mult		
		• costuri crescute		

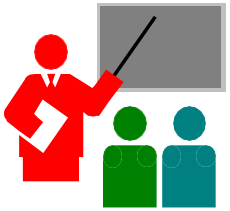
Verificati proiectul la intervale regulate



Controlul proiectului
Scopuri/obiective

Veificarea statusului real	Verificarea deviatiilor	Analiza motivelor	Judecarea efectelor	Luarea masurilor
• s-au schimbat scopurile proiectului ? • proiectului este pe drumul ce bun? •trebuie sa modificam criteriile proiectului? • proiectul este inca la un nivel normal? • este structura scopurilor inca valida?	Identificarea devierilor datelor reale fata de structura aprobata a scopurilor	•Cine incearca sa schimbe scopurile? •Ce este in neregula cu scopurile? •De ce au fost schimbate scopurile?	Care este impactul asupra • volumului de munca • timp • cost • calitate • satisfactia consumatorului • contracte	• folositi cererii • recalculati • ajustati planurile proiectului • informati echipa • ajustati specificatiile • renegociati contractele

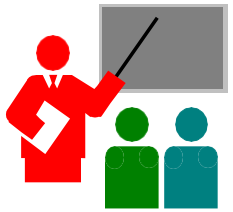
Verificati scopurile proiectului la intervale regulate



Controlul proiectului Calitate

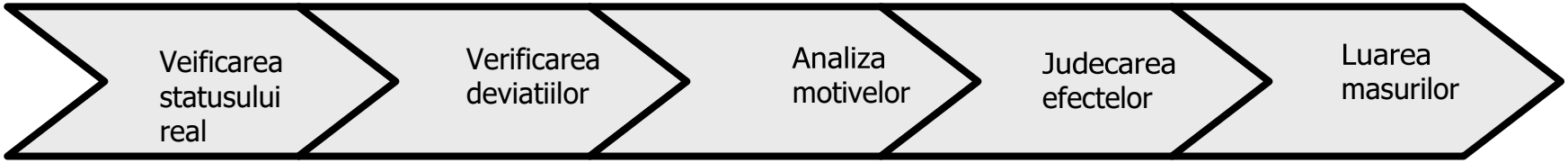
Veificarea statusului real	Verificarea deviatiilor	Analiza motivelor	Judecarea efectelor	Luarea masurilor
•Scopul ofertei	• structura proiectului	• noi legi	Care este impactul asupra	• design ajustat
• functii, caracteristici	• specificatii	• noi nevoi	• volumului de munca	• tehnologie ajustata
• prestigiu	• schimbarea ordinii	• rezultatele testelor	• timp	• material ajustat
• design		• nivelul excelentei	• cost	• constructie ajustata
• disponibilitate		• competitori	• calitate	• productie ajustata
• timpul vietii produsului			• satisfactia consumatorului	• testare ajustata
• consumul de facilitati			• contracte	
• interfete				
• cerintele consumatorilor				

Verificati calitatea proiectului la intervale constante



Controlul proiectului

Timp



verificati

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

• extinderea limitei de timp pentru activitati

• evenimente neasteptate

• ncio resursa

• evaluarea nerealista a timpului

• teste nereusite

• decizii intarziate

• niciun efect asupra terminarii proiectului

• prelungirea termenului final al proiectului

• intarzieri in activitati sau sarcini

• puncte de control intarziate

• aprobari intarziate

• timp suplimentar de munca

• cresterea nevoii de
  - resurse umane
  - facilitati

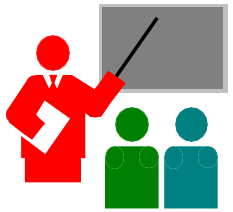
• mai multa munca in paralel

• modificarea programului general

• reducerea calitatii

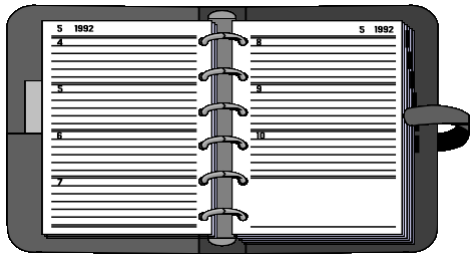
• implementare intarziata

Verificati planificarea in timp a proiectului la intervale regulate



Controlul proiectului
Timp

Generalitati despre controlul planificarii in timp a proiectului

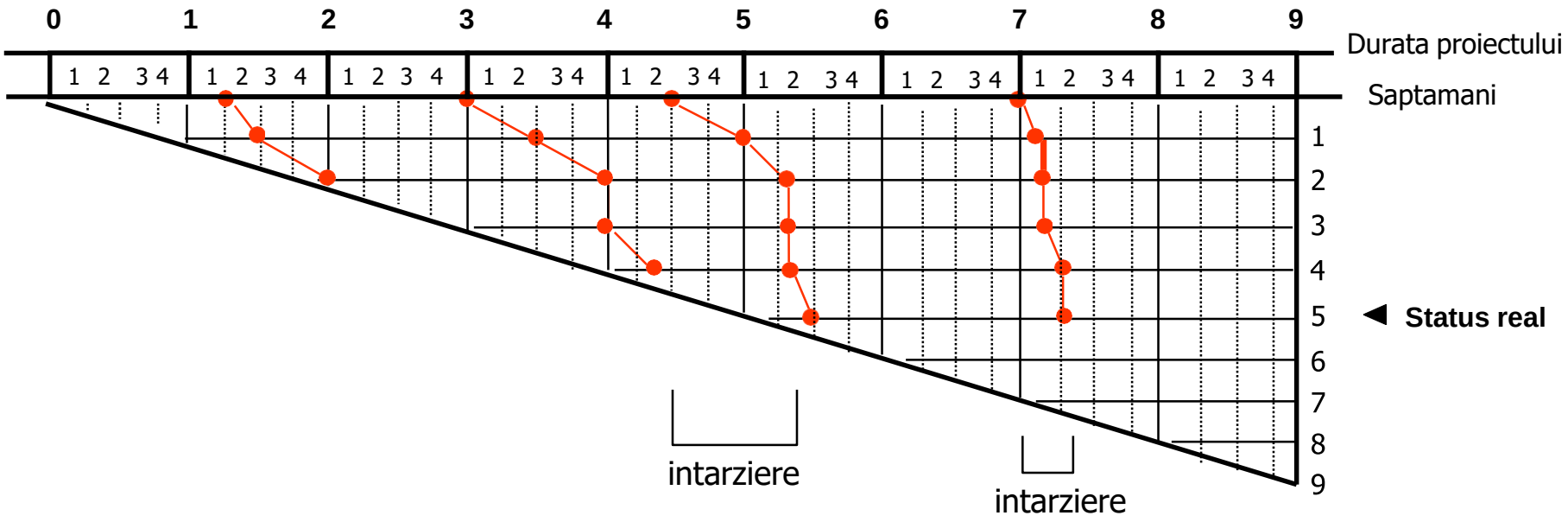


- Fiecare planificare este o estimare
- Fiecare planificare trebuie sa fie modificata pentru a raspunde realitatii
- Controlul proiectului folosind software dedicat determina abordarea completa si exacta
- Planificarile trebuie sa fie simple si clare
- Managerul de proiect trebuie sa aiba pregatire in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

Controlul proiectului

Timp

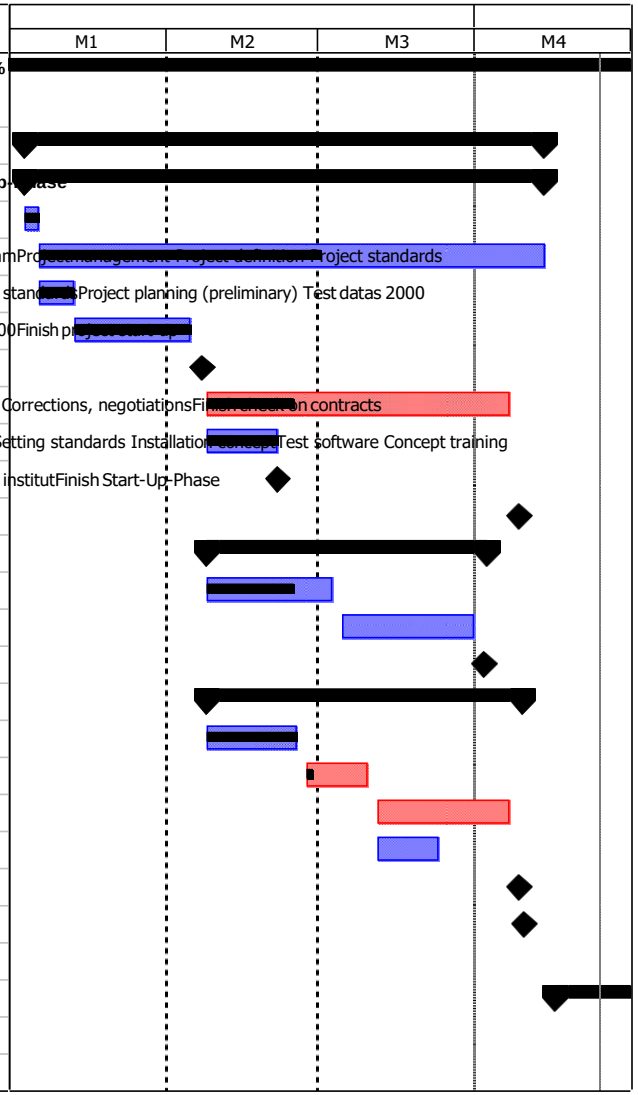
Exemplu: analiza punctelor de reper/control



Controlul proiectului

Timp

Nr.	Code	Activity	% finish
1	**1**	**Installation Example-Software**	**17%**
2	1.1	46 **Licence-AgreementStart-Up-Phase**	
3	**1.2**	47 **Project start-up**	
4	**1.2.1**	**1.4** Building Project-TeamPr	
5	1.2.1.1	Finish definition and stand	
6	1.2.1.2	Finish test datas 2000Finish p	
7	1.2.1.3	**Check on contracts**	
8	1.2.1.4	Check on contracts Corrections, negotiationsFi	
9	1.2.1.5	**Definition pilot institut**Setting standards Installatio	
10	1.2.1.6	Finish definition pilot institutFinish Start-Up-Phase	
11	1.2.1.7		
12	1.2.1.8	**Pilot-Phase**	
13	1.2.1.9		
14	**1.2.2**	**Roll-Out-Phase**	
15	1.2.2.1		
16	1.2.2.2		
17	1.2.2.3		
18	**1.2.3**		
19	1.2.3.1		
20	1.2.3.2		
21	1.2.3.3		
22	1.2.3.4		
23	1.2.3.5		
24	1.2.4		
25			
26	**1.3**		



0
%

47%

58%

1
0
0
%

5
5
%

1
0
0
%

1
0
0
%

1
0
0
%

3
0
%

1
0
0
%

1
0
0
%

0
%

33%

7

0
%

0
%

0
%

27%

1
0
0
%

1
0
%

0
%

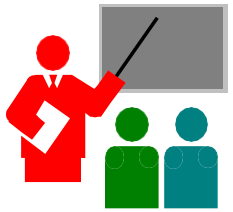
0
%

0
%

0
%

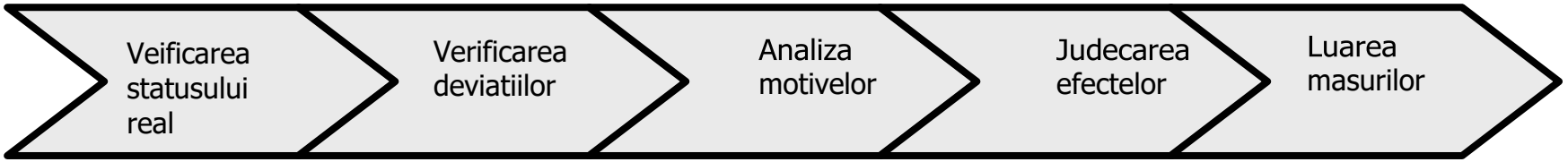
0%

0%



Controlul proiectului

Resurse



- supraincarcare resurselor umane
- capacitati la incarcatura maxima
- resurse „strangulate"
- experienta sau abilitati insuficiente

- in ce perioada
- ce abilitati
- in ce cantitate

- scaderi
- fluctuatii
- abilitati / calificari
- supraincarcare neasteptata
- proiecte concurente

- niciun efect asupra
- activitatii sau proiectului
- oamenilor
- satisfactiei clientului

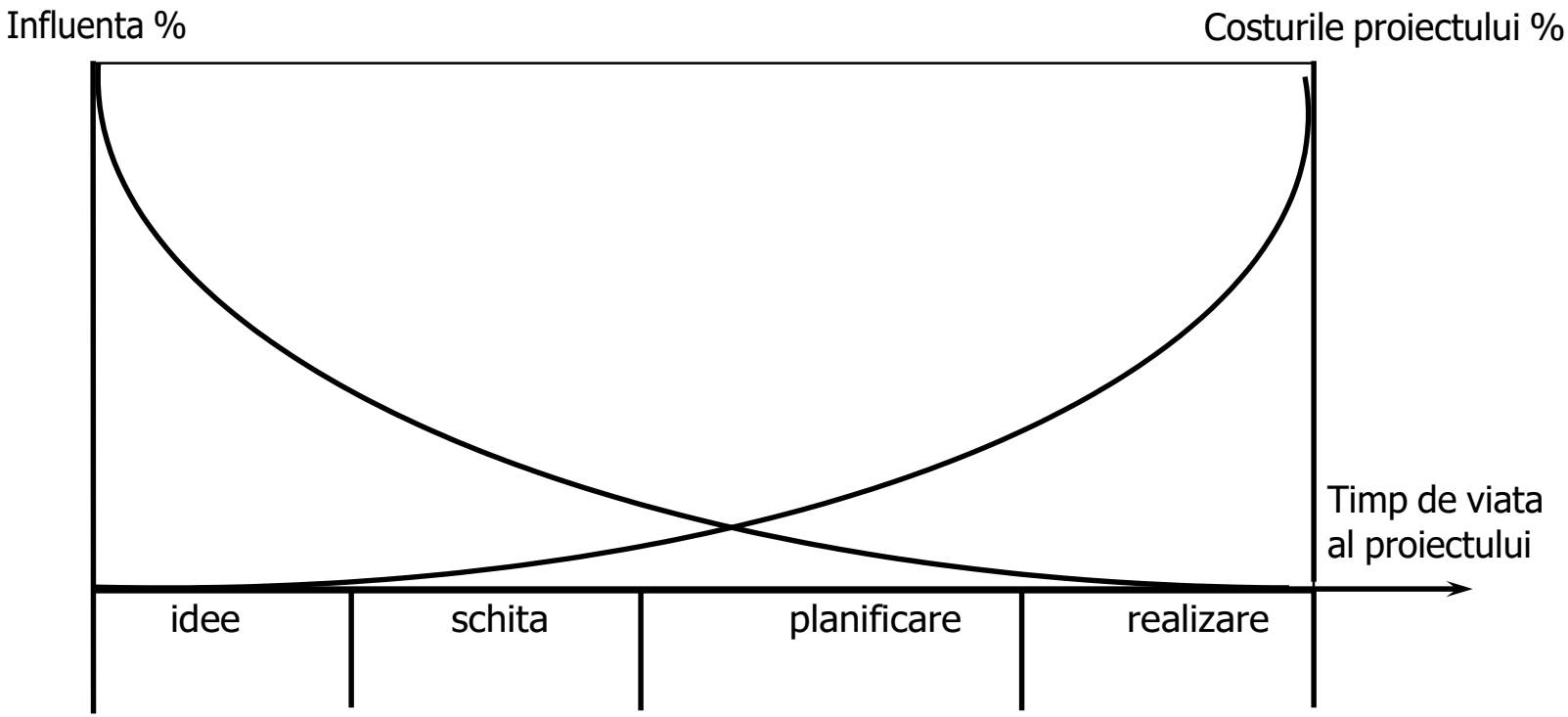
- pastrati resurse de-a lungul drumului critic
- adaugati oferte externe
- ajustati contractele
- ajustati planificarea in timp

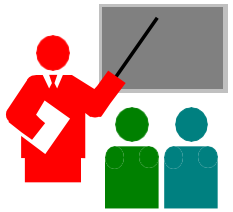
Verificati resursele proiectului la intervale regulate

Controlul proiectului

Costuri

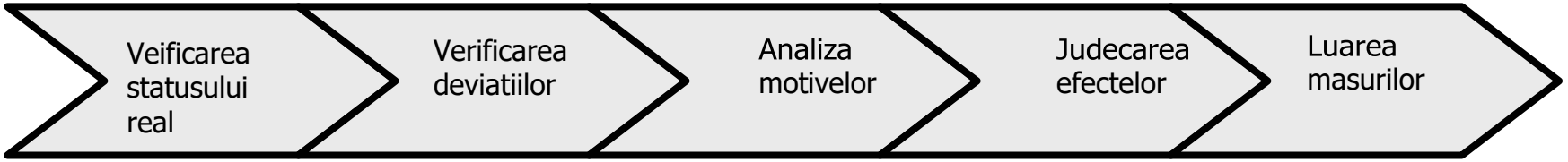
Influenta asupra costurilor proiectului in timpul vietii acestuia





Controlul proiectului

Costuri



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

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

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

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

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

Verificati costurile proiectului la intervale regulate

Sectiunea 6

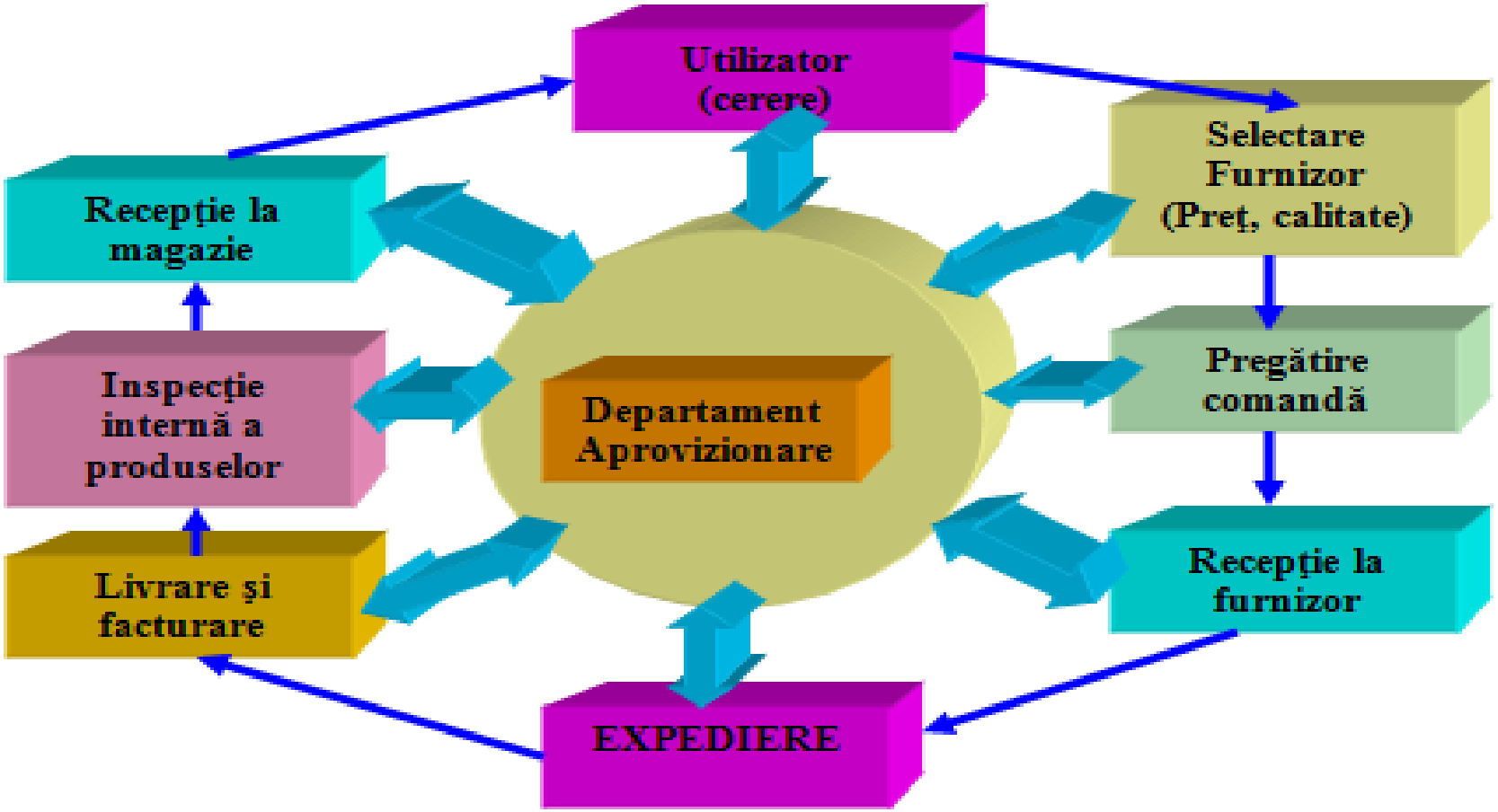
Managementul Resurselor Materiale ale Proiectului

Obiectiv: Să asigure managementul resurselor materiale ale proiectului

Managementul resurselor materiale ale proiectului

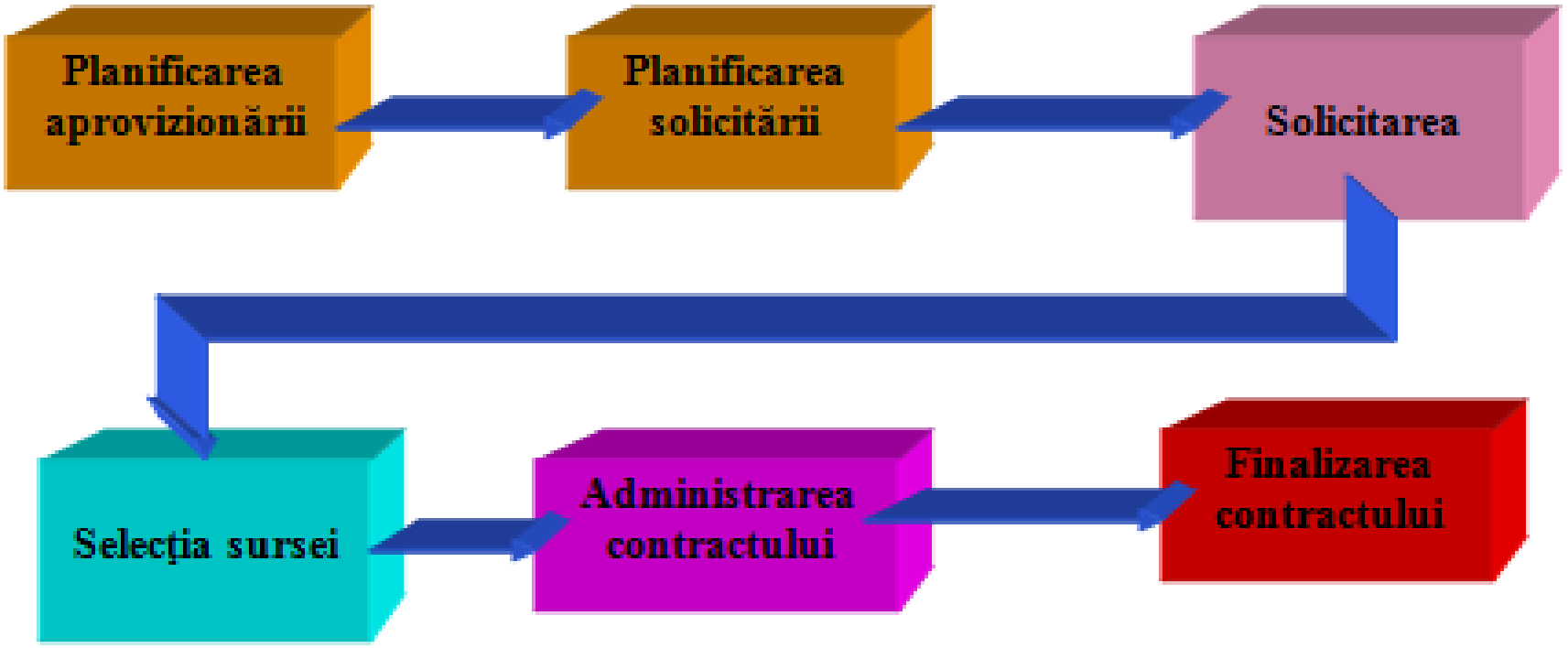
Managementul administrării resurselor materiale nu reprezintă doar o însumare mecanică a diferitelor etape prin care se realizează un anumit ciclu de aprovizionare,ci presupune o îmbinare fructuoasă a activităţilor realizate de departamentul de aprovizionare.

Managementul resurselor materiale ale proiectului



Ciclu de aprovizionare în cadrul unui proiect

Managementul resurselor materiale ale proiectului



Schema de principiu a managementului administrării resurselor materiale.

Managementul resurselor materiale ale proiectului
ACHIZIȚII PUBLICE

- Legislatie europeana

- **Directiva 2014/24/UE** - sectorul "clasic"
- **Directiva 2014/25/EC** - sectorul "utilități"
- **Directiva 2014/23/EC** – concesiuni

Managementul resurselor materiale ale proiectului

Legislatie nationala

- **Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice**, publicată în M.O. nr. 390/23.05.2016

  Norme de aplicare:
  - **Hotărârea Guvernului nr. 395/2016**, publicată în M.O. nr. 423/06.06.2016
- **Legea nr.99/2016 privind achizițiile sectoriale**, publicată în M.O. nr.390/23.05.2016

  Norme de aplicare:
  - **Hotărârea Guvernului nr. 394/2016**, publicată în M.O. nr. 423/06.06.2016
- **Legea nr. 100/2016 privind concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii**, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 392/2016;

  Norme de aplicare: **în curs de elaborare**
- **Legea nr. 101/2016 privind remediile și căile de atac** în materie de atribuire a contractelor de achiziție publică, a contractelor sectoriale și a contractelor d concesiune de lucrări și concesiune de servicii, precum și pentru organizarea și funcționarea CNSC, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 393/2016.

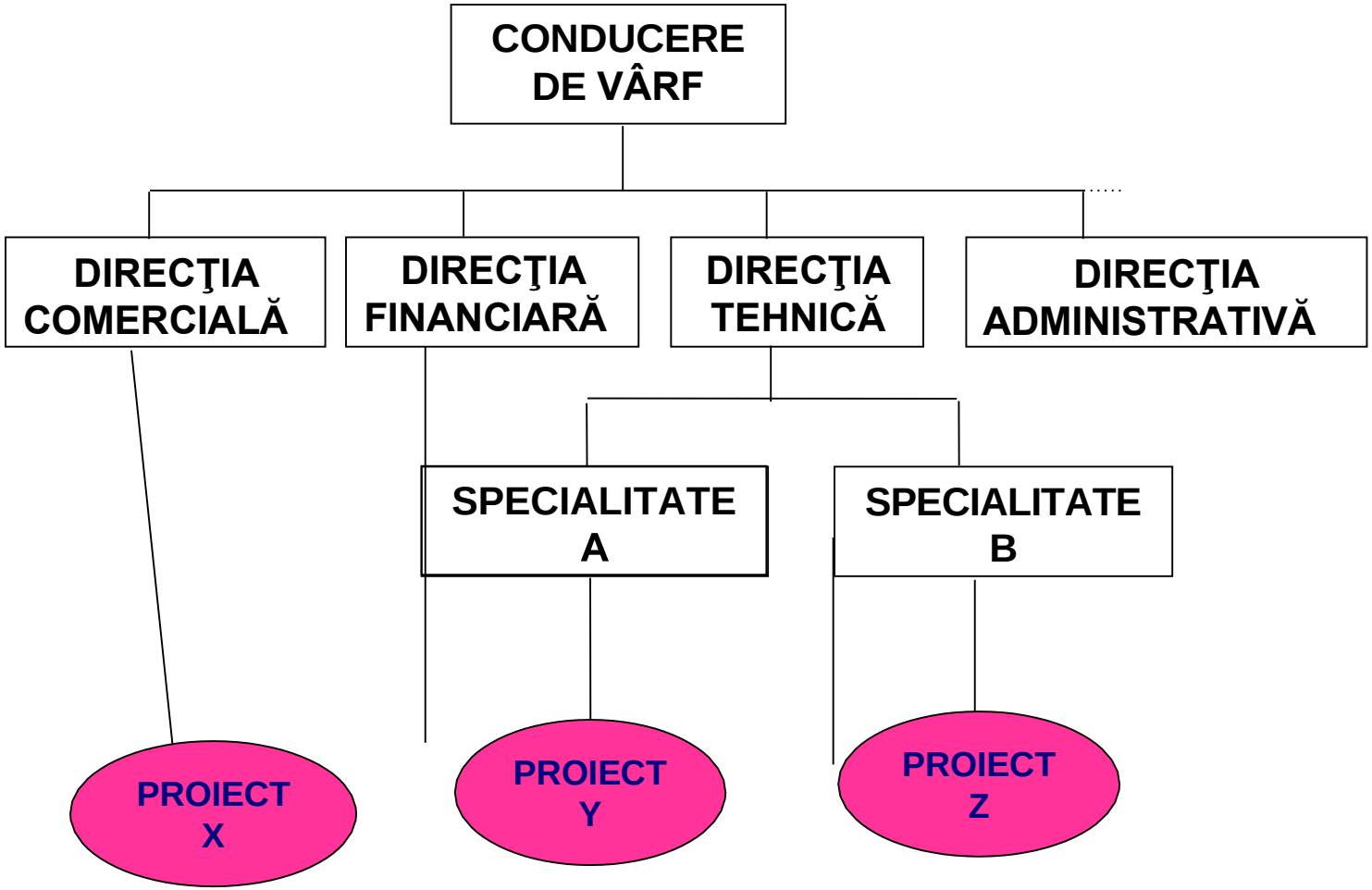
Legislație primară
Legislație secundară

Sectiunea 7

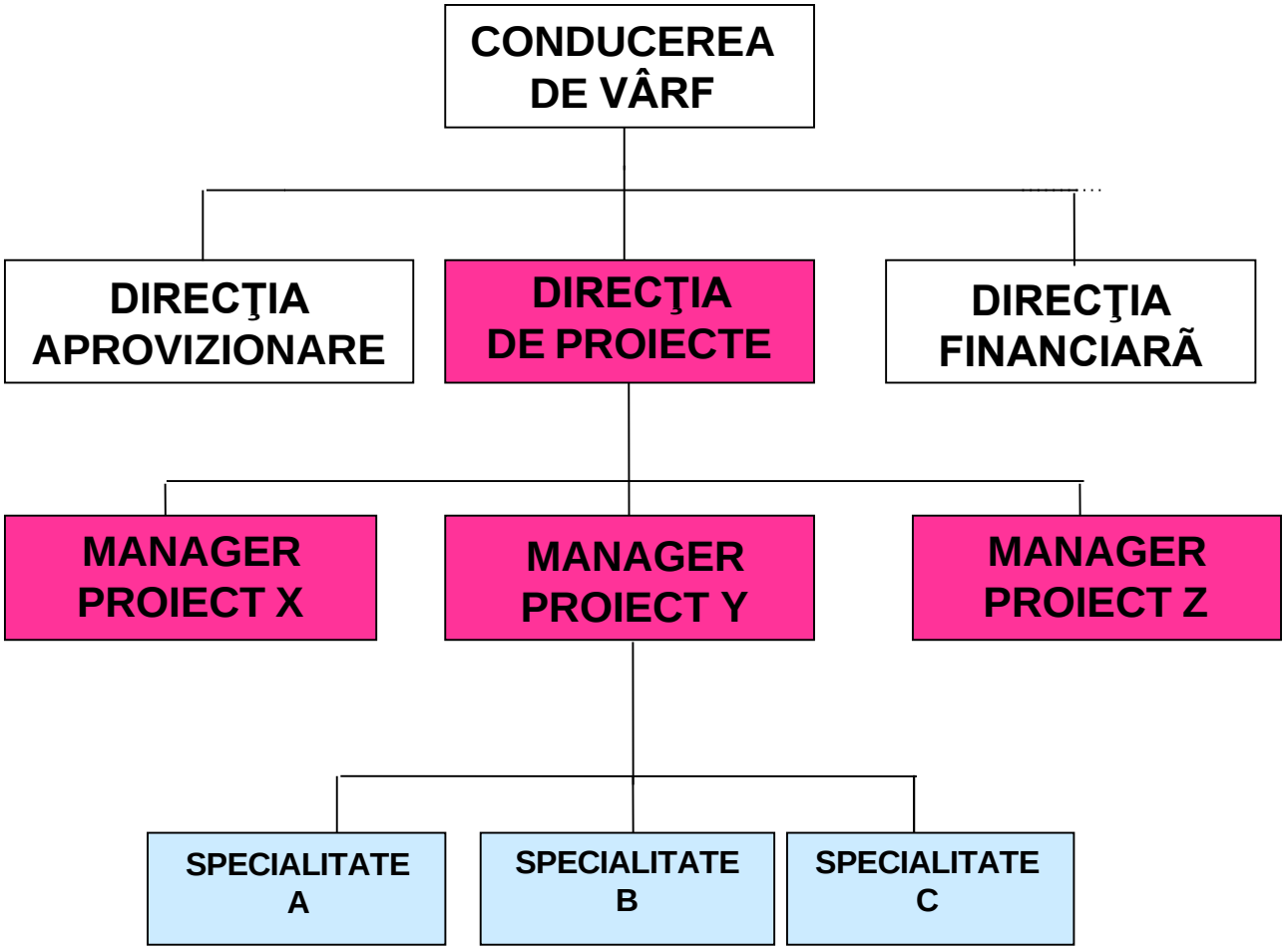
Managementul Resurselor Umane ale Proiectului

Obiectiv: Să asigure managementul echipei de proiect

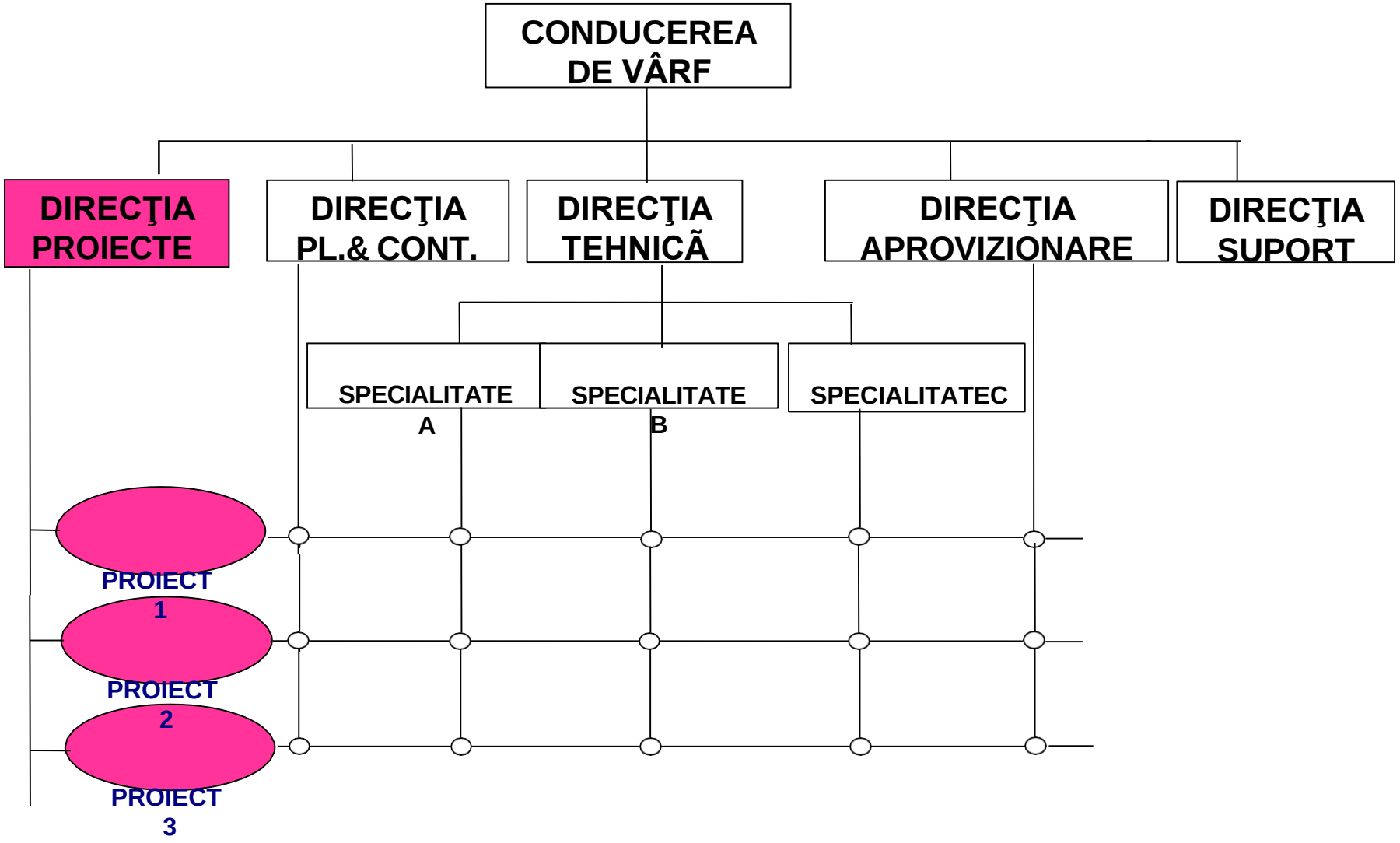
Structura funcţională



Structura de proiect



Structura matriceală



Cum se alege structura potrivită?

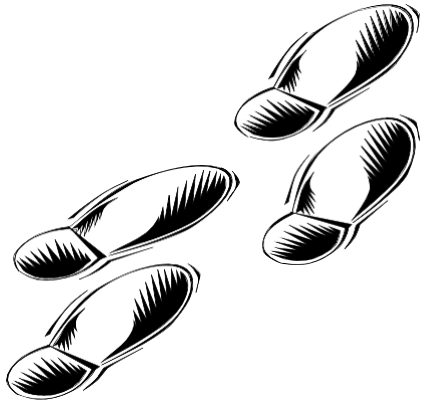
- natura proiectelor
- contextul socio-economic şi mediul extern
- contextul organizaţional sau mediul intern
- strategia conducerii

FORMAREA ECHIPEI DE PROIECT

Fişa postului, Recrutarea internă, Selecţia şi Plasarea

Paşi pentru construirea fişei postului

- Întocmirea unei liste de sarcini pe care le implică proiectul
- **Gruparea sarcinilor pe categorii profesionale sau de competenţă.**
- Definirea numărului şi a categoriilor de specialişti necesari.
- **Stabilirea relaţiilor dintre posturi.**
- Scrierea fişelor posturilor.



Fisa postului - scop si importanţă

- Ajută la definirea îndatoririlor şi sarcinilor proiectului;
- **Justifică existenţa postului şi locul lui în structura proiectului;**
- Furnizează candidaţilor informaţii despre proiect;
- **Constituie o bază pentru evaluarea performanţei;**
- Furnizează un cadru pentru stabilirea obiectivelor.
- **Reprezintă o bază pentru recrutarea şi selecţia personalului echipei de proiect;**

FIŞA POSTULUI

***DENUMIREA POSTULUI*: MANAGER PROIECT**
***LOCUL DE MUNCĂ*:** sediul societăţii/punctul de lucru/delegare
***COMPARTIMENTUL*:** .....
***CERINŢELE POSTULUI*:**

- Cerinţe privind personalitatea (aptitudini, temperament şi caracter)
- Nivelul studiilor,
- Formări suplimentare specifice domeniului de activitate al postului (managemet, marketing, planificare strategică, cunoştinte bune de operare PC, cunoaşterea unei limbi de circulaţie internaţională, etc)
- Experienţa generală şi respectiv în domeniu

SARCINILE POSTULUI:

- ✓
- ✓
- ✓

RESPONSABILITĂŢILE POSTULUI:

- ✓
- ✓
- ✓

RELAŢII DE MUNCĂ:

- ✓ **ierarhice:**
- ✓ **funcţionale**

Metode de recrutare internă

Modalităţile prin care se pot obţine candidaţi din sursele interne:

- **anunţuri interne la avizierele tuturor departamentelor sau la avizierul Departamentului de Resurse Umane;**
- **obţinerea de informaţii din procesele de inventariere a abilităţilor;**
- **transmiterea pe cale orală a oportunităţii postului(rilor) liber(e).**

Sursele externe de recrutare

Avantaje:

- entuziasm proaspăt, idei noi, obiectivitate ridicată;

- flexibilitate - contractare sau extindere a forţei de muncă.

Surse externe de recrutare:

1. Referinţe ale angajaţilor

2. Aplicaţiile nesolicitate

3. Agenţiile de recrutare

4. Alte companii

5. Şcolile şi asociaţiile studenţeşti

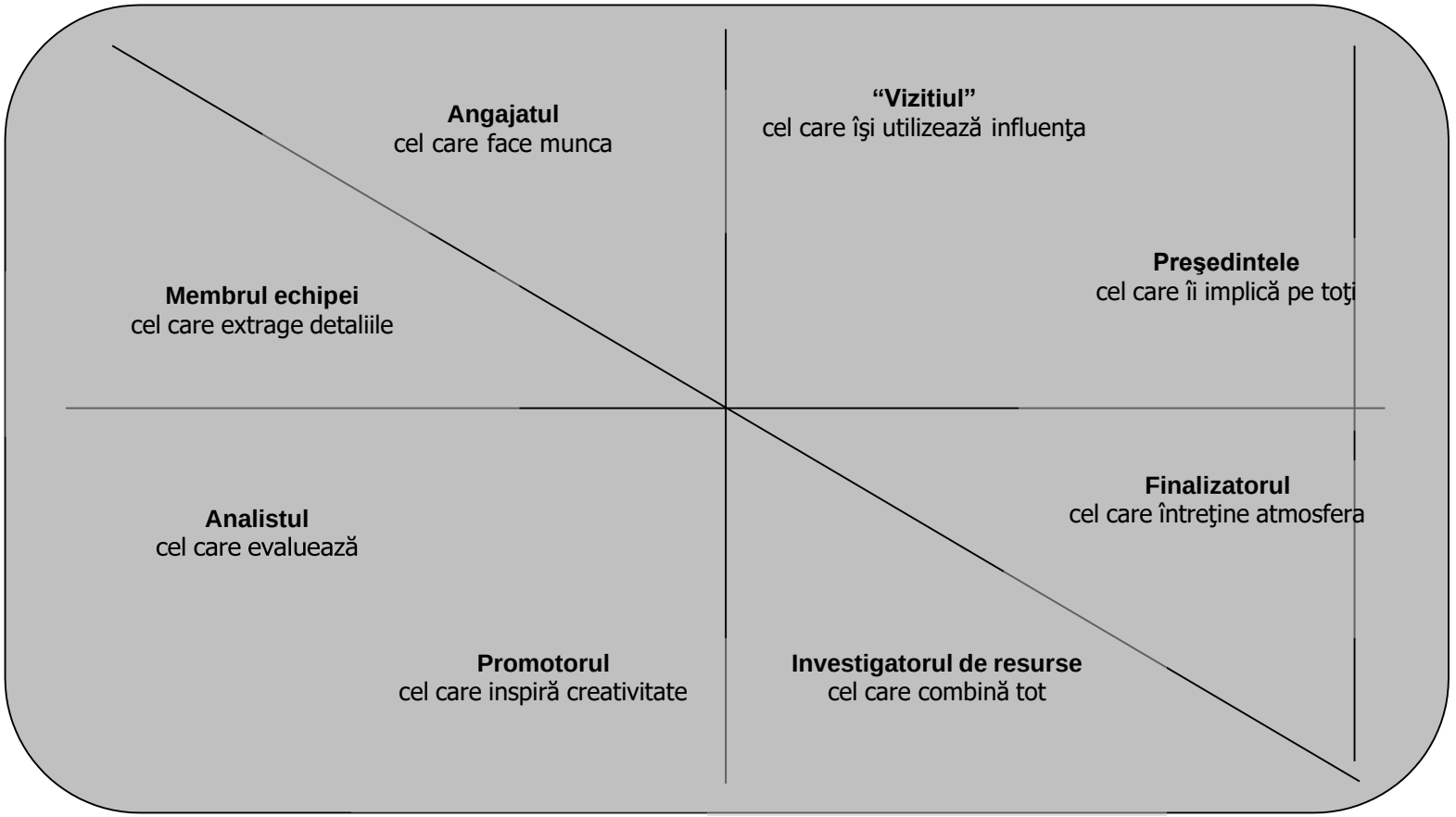
CONSTRUIREA ECHIPEI DE PROIECT

ROLURI ÎN ECHIPĂ (1)

TESTUL Belbin

Iniţiativă

Introversie



Extraversie

Rafinament

ROLURI ÎN ECHIPĂ (2)

Tipuri:

- **principale**
- **secundare**

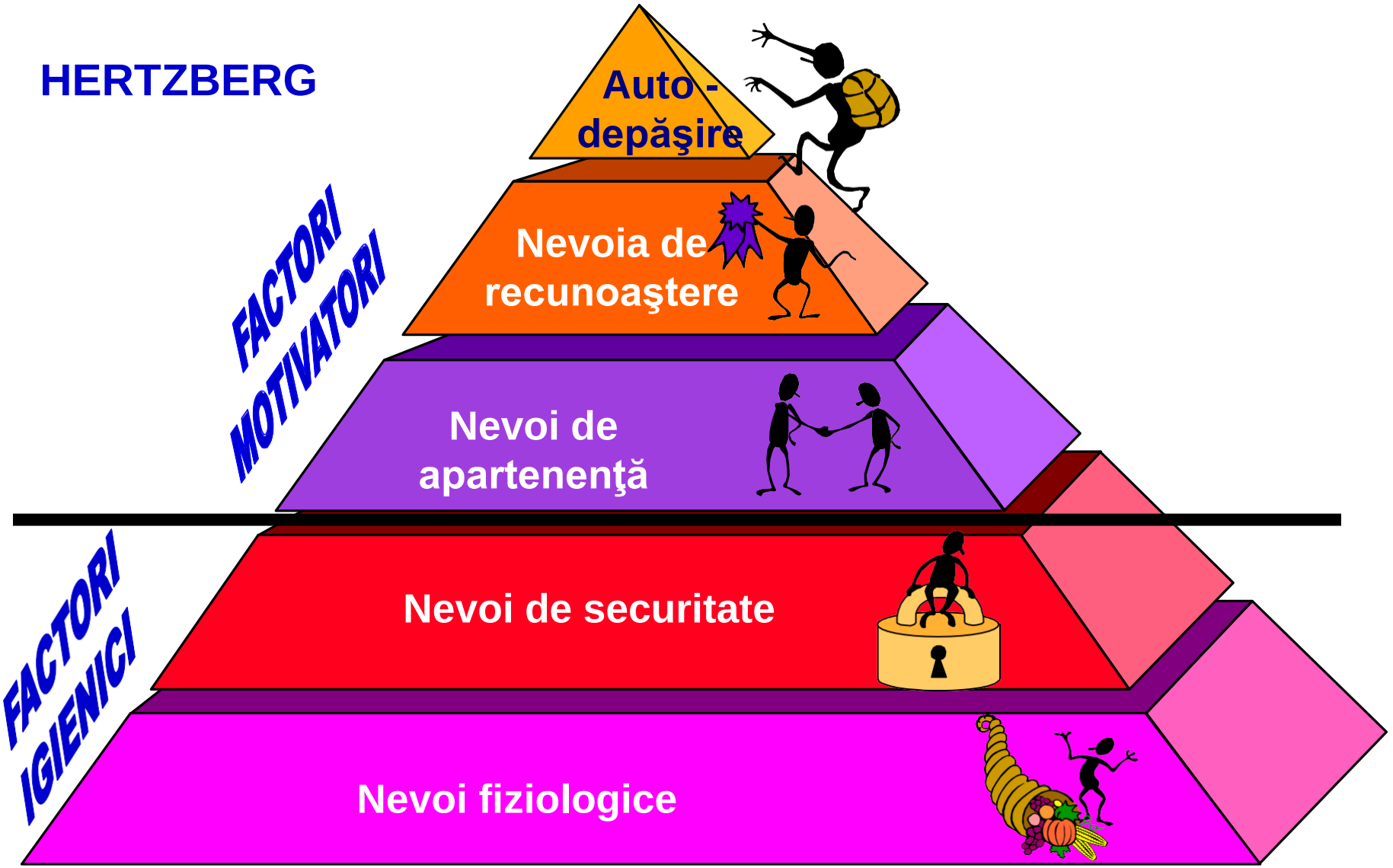
Caracterizate ca fiind:

- **active**
- **pasive**

- ✓ **Toate rolurile sunt valoroase într-o echipă. Nu există staruri sau "extra".**
- ✓ **În echipe mici membrii îşi asumă mai mult decât un rol**
- ✓ **Rolurile împart echipa în două sub-grupe**
- ✓ **Rolurile în echipă se stabilesc după auto-administrarea şi analizarea unor teste (Belbin şi de temperament)**
- ✓ **Rolurile devin eficiente în echipă după împărtăşirea rezultatelor obţinute la teste cu ceilalţi membrii**

Echipele au nevoie şi de membri activi care să aibă o influenţă pozitivă asupra lucrului.

Motivarea - piramida lui Maslow

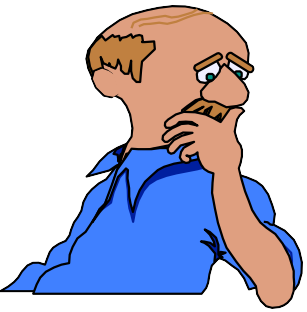


Echitate şi motivaţie

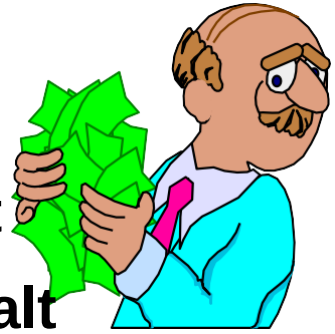
Teoria echităţii se bazează pe două premise majore:

1. Oamenii privesc relaţiile interpersonale ca pe un schimb

2. Oamenii compară situaţia lor cu a celorlalţi



$$\frac{\text{Contribuţia proprie}}{\text{Recompensa proprie}} = \frac{\text{Contribuţia celuilalt}}{\text{Recompensa celuilalt}}$$



Aprecierea performanţei

În cadrul proiectelor se recomandă:

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

- **evaluarea rezultatelor activităţii şi NU urmărirea realizării unor sarcini prescrise**

Cine evaluează?

În funcţie de volumul şi tipul contactului / relaţiei de muncă pe care evaluatorul o are cu ocupantul postului evaluat.

Este necesară implicarea mai multor evaluatori:

- **Superiorii**
- **Colegii de echipă**
- **Subordonaţii**
- **Angajatul însuşi**
- **Clienţii acestuia**

Sectiunea 8

Managementul Financiar al Proiectului

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

BUGETUL PROIECTULUI

totalitatea resurselor financiare, prevazute pentru realizarea obiectivelor acestuia.

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

Structurarea bugetului pe activităţi şi tipuri de cheltuieli

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

Structurarea bugetului pe activităţi şi tipuri de cheltuieli

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

Structurarea bugetului pe activitati si tipuri de cheltuieli

- **Estimarea cheltuielilor cu resursa umană** - fiecare activitate este transformată în sarcini pentru fiecare persoană implicată, fiecare sarcina este cuantificată în om-ore necesare realizării acesteia.
  - Cheltuileile cu resursa umană includ: cheltuielile cu personalul şi cheltuielile asimilate acestora (contribuţii angajaţi şi angajatori), cât şi cheltuielile cu cazarea, transportul şi diurna (aferente personalului propriu).
  - Deoarece există o dependenţă a activităţilor de resurse, la elaborarea bugetului trebuie avut in vedere si graficul Gantt

Structurarea bugetului pe activităţi şi tipuri de cheltuieli

Venitul proiectului trebuie să includă:

- finanţarea solicitată (grantul)
- contribuţia financiară directă a beneficiarului, din surse proprii
- contribuţii din orice alte surse de finanţare
- orice venituri generate de derularea proiectului; eventual contribuţia în natura a beneficiarului.

Structurarea bugetului pe activităţi şi tipuri de cheltuieli

Etape în realizarea bugetului:

- Planificarea activităţilor proiectului.
- Estimarea cheltuielilor în detaliu, pentru fiecare activitate şi subactivitate.
- Estimarea potenţialelor surse de venituri.
- Reconcilierea diferenţelor dintre cheltuieli şi venituri.
- Fluxul de numerar (bani pentru efectuarea plăţilor - sume, perioade).
- Aprobarea bugetului.
- Stabilirea unor proceduri de supraveghere permanentă a costurilor comparativ cu bugetul, după inceperea implementării proiectului.
- Revizuirea şi actualizarea periodică a bugetului.

Structurarea bugetului pe activităţi şi tipuri de cheltuieli

Tipuri de buget:

1. **Buget pe Categorii de Cheltuieli** - grupează veniturile şi cheltuielile pe categorii.

2. **Buget pe Activitati şi Categorii de Cheltuieli** - grupează cheltuielile pe categorii în cadrul fiecărei activităţi.

3. **Buget pe Surse** - grupează cheltuielile pe categorii şi pe surse de finantare care participa cu fonduri.

Despre costuri

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

- ***Ce sunt costurile directe?***
  - **costuri fixe – se referă la cheltuielile care nu variază proporţional** cu volumul producţiei realizate,
  - **costuri variabile – se refera la cheltuielile care variază** proporţional cu volumul producţiei

- **Ce sunt cheltuielile generale de administratie?**

Cash flow-ul - planificarea si administrarea resurselor de finanţare

Situaţia fluxului de numerar (cashflow)

- reprezintă diferenţa dintre fondurile efectiv încasate şi cele efectiv cheltuite pe parcursul unei perioade definite de timp;

- înregistrează toate intrările şi ieşirile de sume băneşti care au avut loc pe parcursul unei perioade contabile, indiferent de unde provin banii şi pentru ce vor fi consumaţi.

Cash flow-ul - planificarea şi administrarea resurselor de finanţare (2)

Situaţia fluxului de numerar (cashflow)

- Este importantă o analiză cumulată a Contului de Profit şi Pierderi şi a Fluxului de Numerar, fiecare în parte oferind anumite informaţii grupurilor de interes.

- spre exemplu: acţionarii vor fi mai interesaţi de valoarea profiturilor şi a activelor, iar creditorii sunt mai interesaţi să ştie cât numerar deţine organizaţia şi care sunt cheltuielile acesteia.

Cash flow-ul - planificarea şi administrarea resurselor de finanţare (3)

Situaţia fluxului de numerar (cashflow)

- Cashflowul reacţioneaza imediat, contul de profit şi pierderi mai târziu şi abia la urmă bilanţul este negativ şi indică o firma necompetitivă şi în pragul falimentului;

- Fluxul de numerar duce la utilizarea la maxim a fiecărui leu !!!

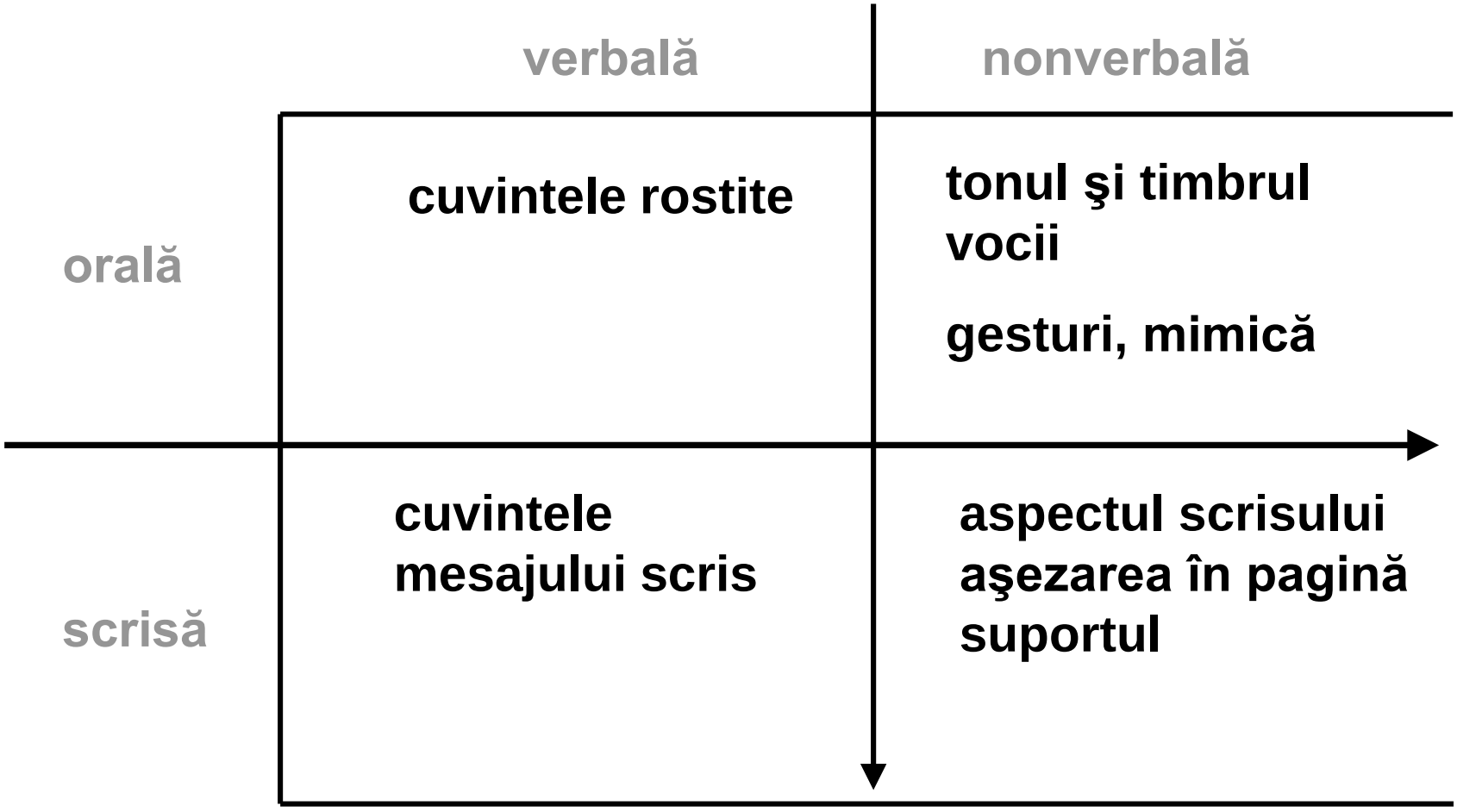
- Vă ajută să vă îmbunătăţiţi profiturile şi să reduceţi riscurile

Sectiunea 9

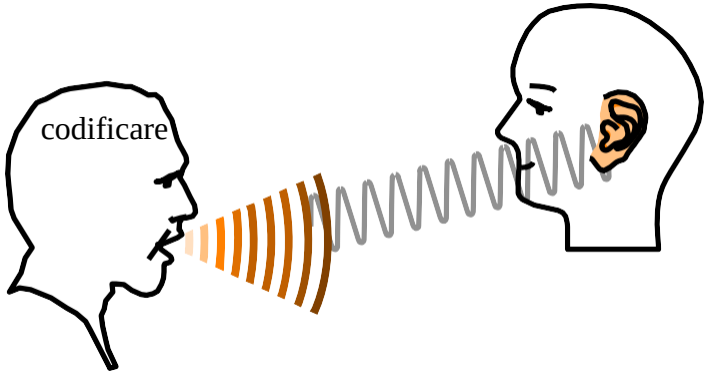
Managementul Comunicarii

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

Comunicarea in proiecte
Tipuri de comunicare



Comunicarea orală - Avantaje

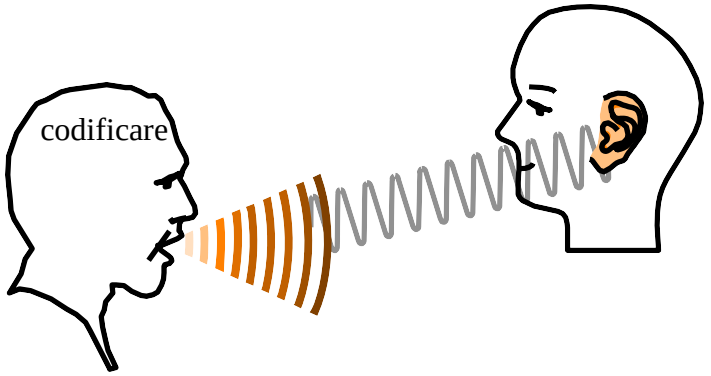


- **Feedback imediat**
- **Receptorul poate cere imediat clarificări şi completări**
- **Nu necesită un efort mare de elaborare**
- **Limbajul nonverbal poate fi utilizat din plin**

Comunicarea orală - Dezavantaje

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

  - omisiuni
  - substituţii
  - adăugiri



Comunicarea scrisă - Avantaje

- Mesajul poate fi transmis multor persoane în acelaşi timp

- Se păstrează o înregistrare a mesajului

- Pot fi transmise informaţii complexe

- Emiţătorul are timp să elaboreze mesajul

Comunicarea scrisă - Dezavantaje

- Feedback-ul este întârziat sau absent

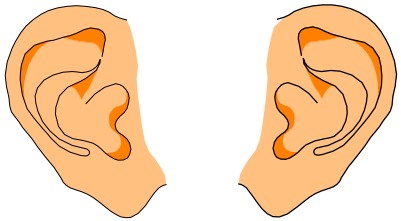
- Comunicarea nonverbală e limitată

- Nu sunt posibile întrebări şi clarificări imediate

- Se poate pune problema confidenţialităţii

- Implică o investiţie relativ mare de efort

a comunica = a te exprima + a asculta

“Avem  **şi o singură**

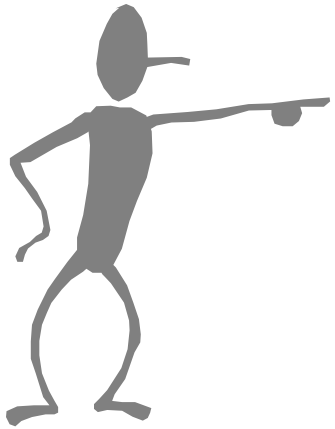
pentru a asculta mai mult decât vorbim.”

(Diogene)

Tehnici de ascultare activă

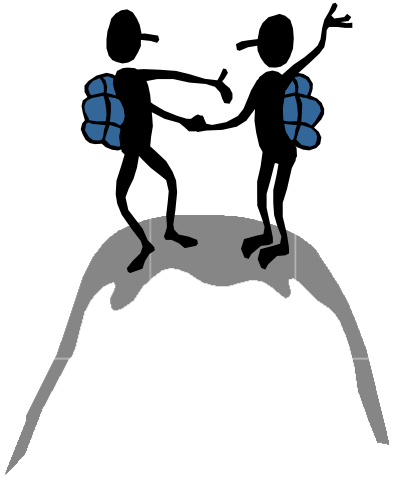
- Încurajare nonverbală
- Reflectare
- Parafrazarea (reformularea)
- Verificare
- Clarificare
- Rezumare

Stiluri de comunicare



Agresiv

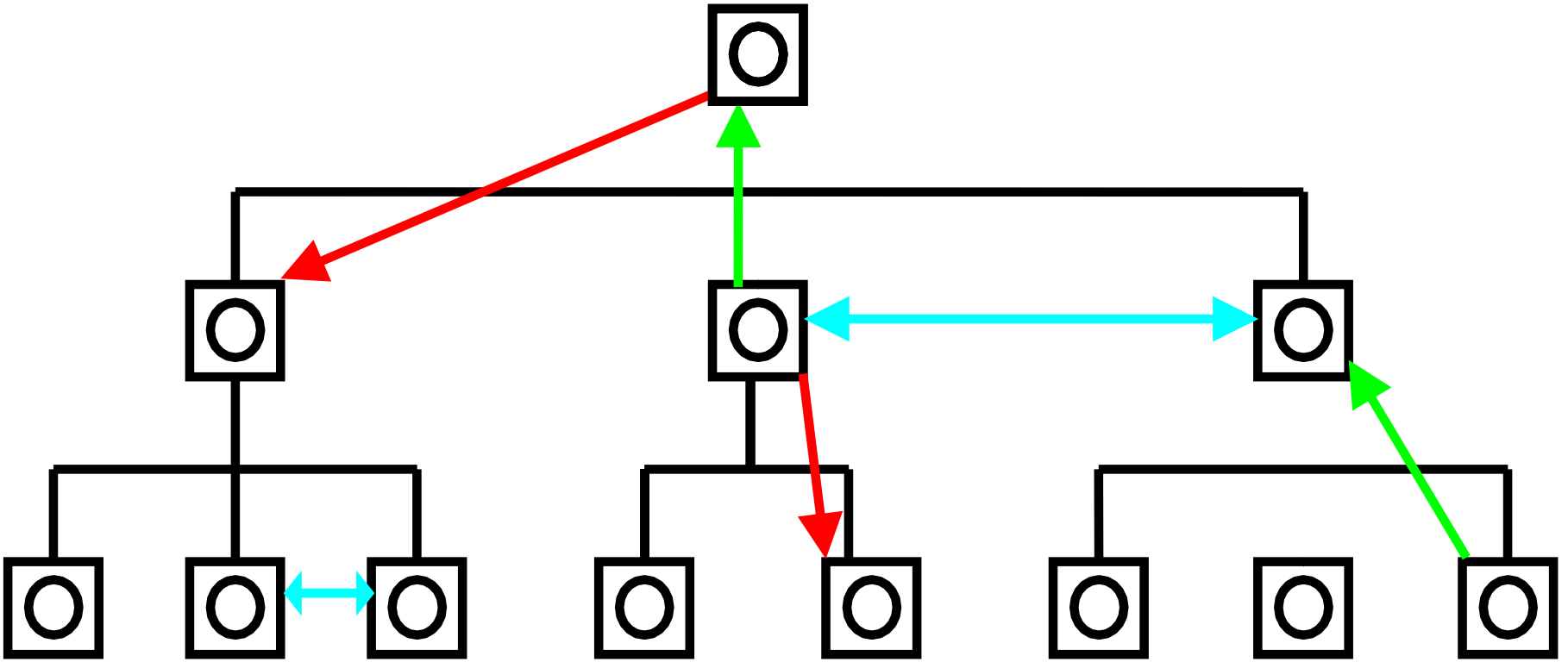
Pasiv

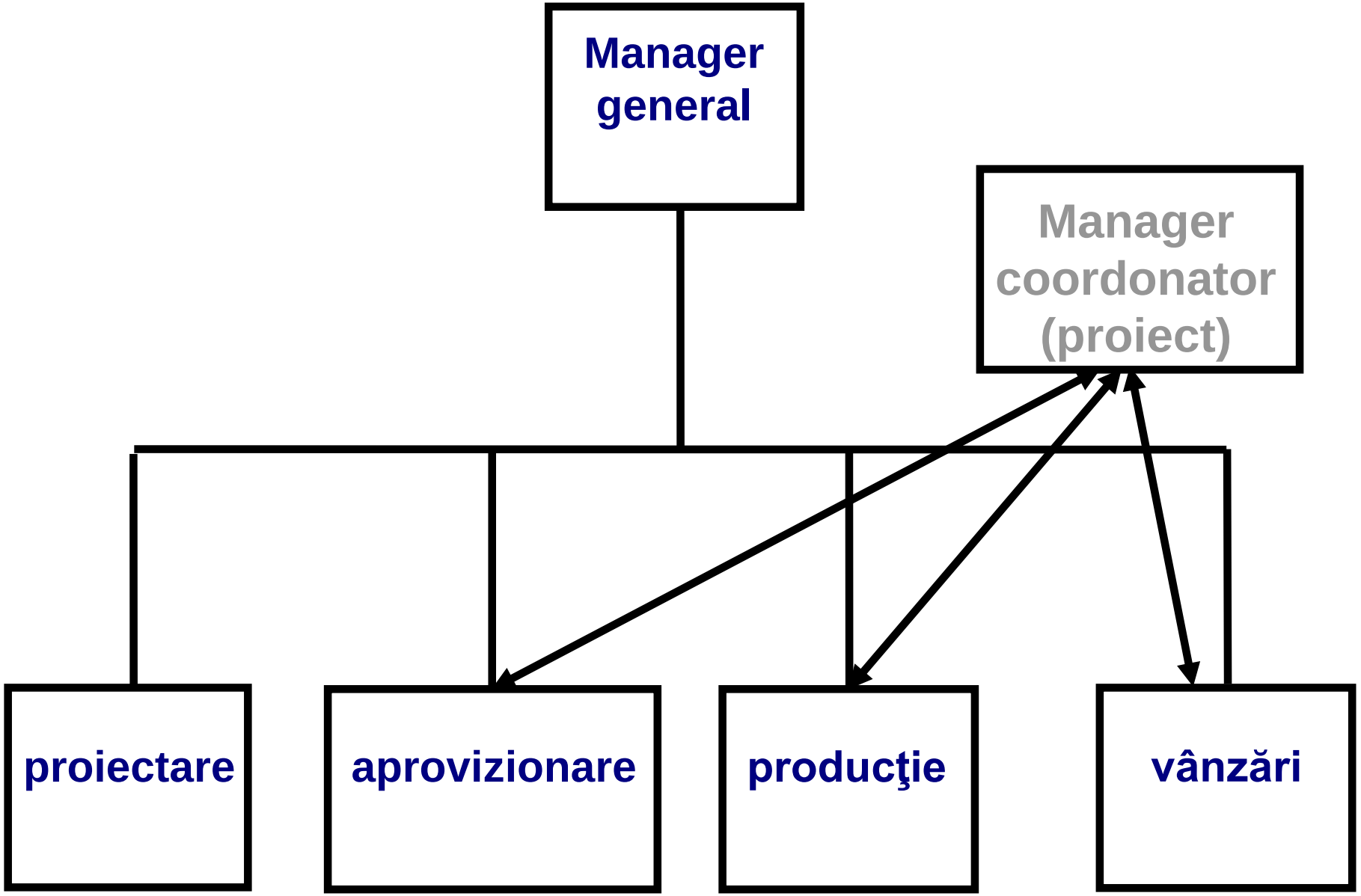


Asertiv

Comunicarea în organizaţia de proiect

Comunicarea în structura de proiect




Manager general
Manager coordonator (proiect)
proiectare
aprovizionare
producţie
vânzări

Comunicarea în echipa de proiect
Reguli de dialog în grup

- Ascultă-i pe ceilalţi în mod deschis şi suportiv;
- Identifică momentele în care poţi interveni în discuţie;
- Ajută-i pe ceilalţi să ia cuvântul;
- Pune întrebări care să-l ajute pe vorbitor să îşi clarifice ideile;
- Nu vă temeţi de momentele de tăcere;

PUNE ÎNTREBĂRI PENTRU A:

- **obţine clarificarea informaţiilor neclare;**
- **dezvolta informaţia incompletă;**
- **stimula gândirea critică a celorlalţi;**
- **releva idei de îmbunătăţire a proceselor de grup;**

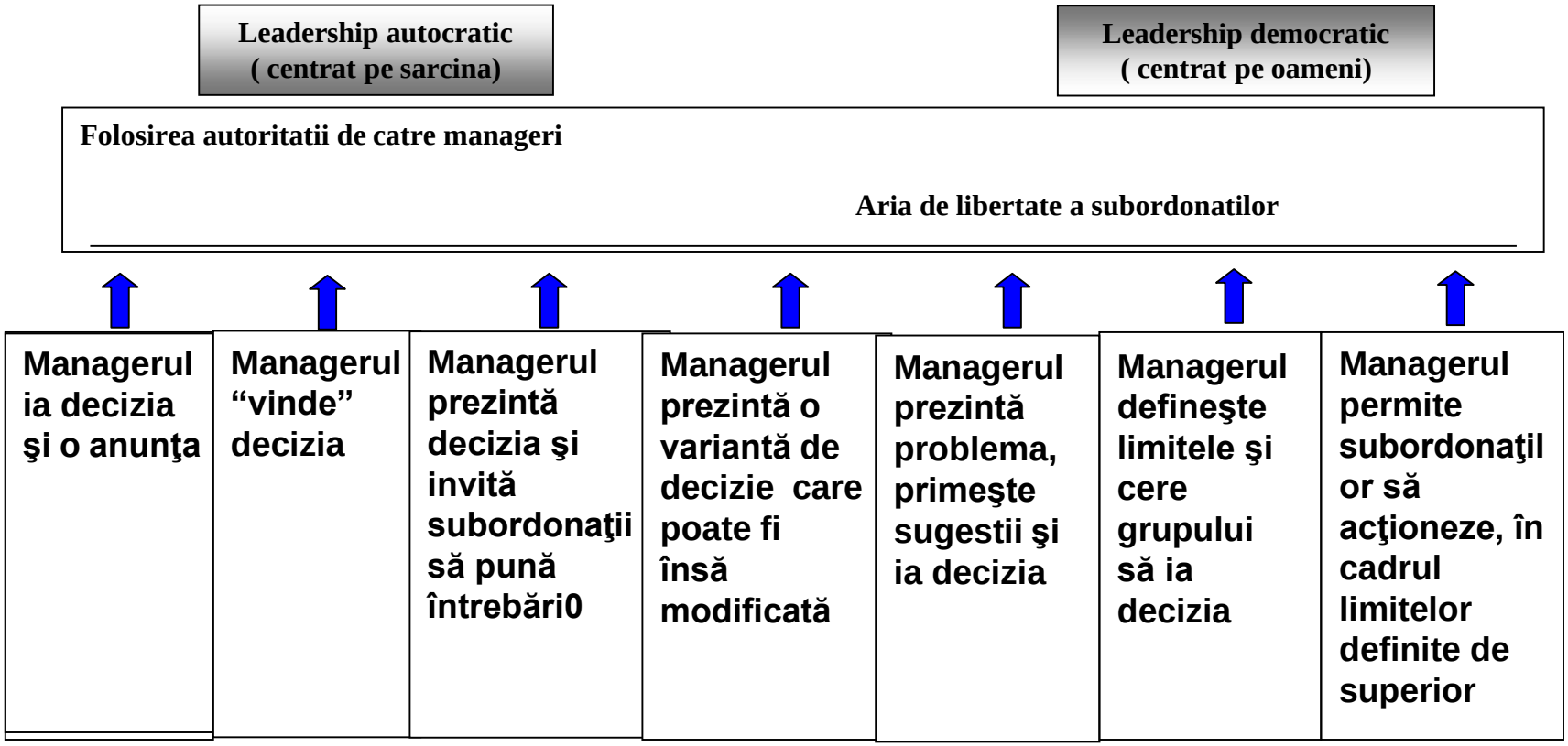
Exprimă-ţi opiniile...

- **prin formulări la persoana I;**
- **în termeni de probabilitate (probabil, posibil...)**
- **în termeni concreţi şi precişi;**
- **evitând expresiile impersonale;**
- **concentrându-te pe soluţii, nu pe atribuirea vinovăţiilor.**

Activitatea de relaţii publice

1. Asigurarea imaginii unitare a proiectului
2. Menţinerea unei imagini cât mai bune, bazate pe date reale
3. Construirea şi menţinerea de bune relaţii
4. Desfăşurarea activităţilor de lobby favorabile proiectului
5. Asigurarea comunicării interne şi externe

Stiluri de conducere



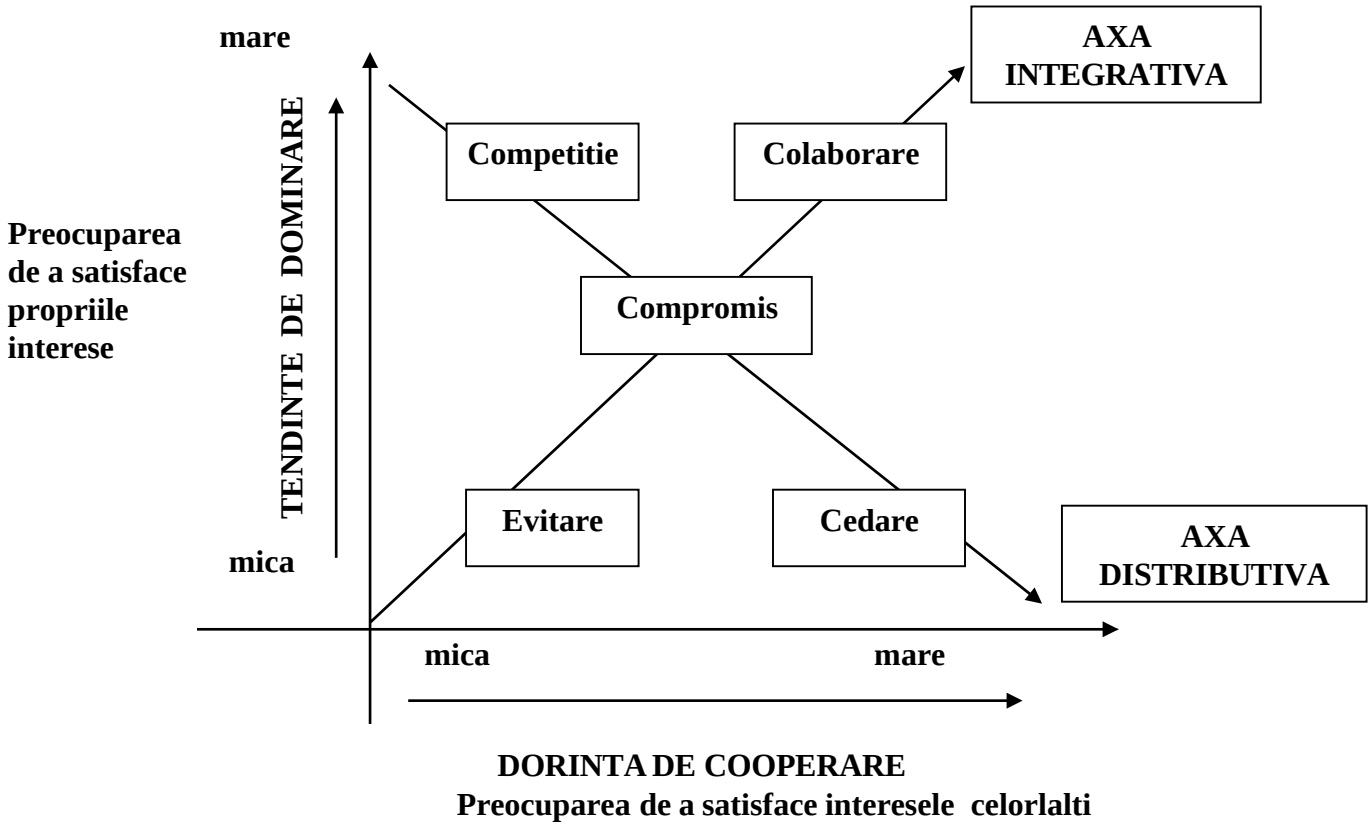
Conflictul

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

CONFLICTELE POT FI :

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

Gestionarea conflictelor



Efecte negative ale conflictelor la nivelul managementului proiectului

- deteriorarea relaţiilor interpersonale;
- deteriorarea climatului prin generarea de neîncredere şi suspiciune;
- creşterea fluctuaţiei de personal;
- grupurile se concentrează asupra propriilor lor interese;
- creşterea costurilor
- distrugerea "spiritului de echipă";
- încălcarea legislaţiei;
- în extremis, poate apărea chiar anarhia.

Strategii de negociere a conflictelor

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

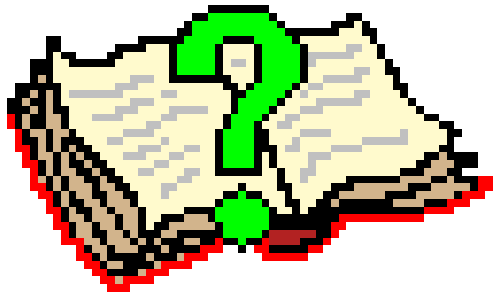
Raportarea progresului
Monitorizarea proiectului

- **Rapoarte interne**

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

Formatul raportului scris

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



Sectiunea 10

Managementul Riscului

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

RISCUL

reprezintă nesiguranţa asociată oricărui rezultat.

„o măsură a probabilităţii şi a severităţii efectelor adverse”

Componentele riscului :

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

RISCUL poate fi:

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

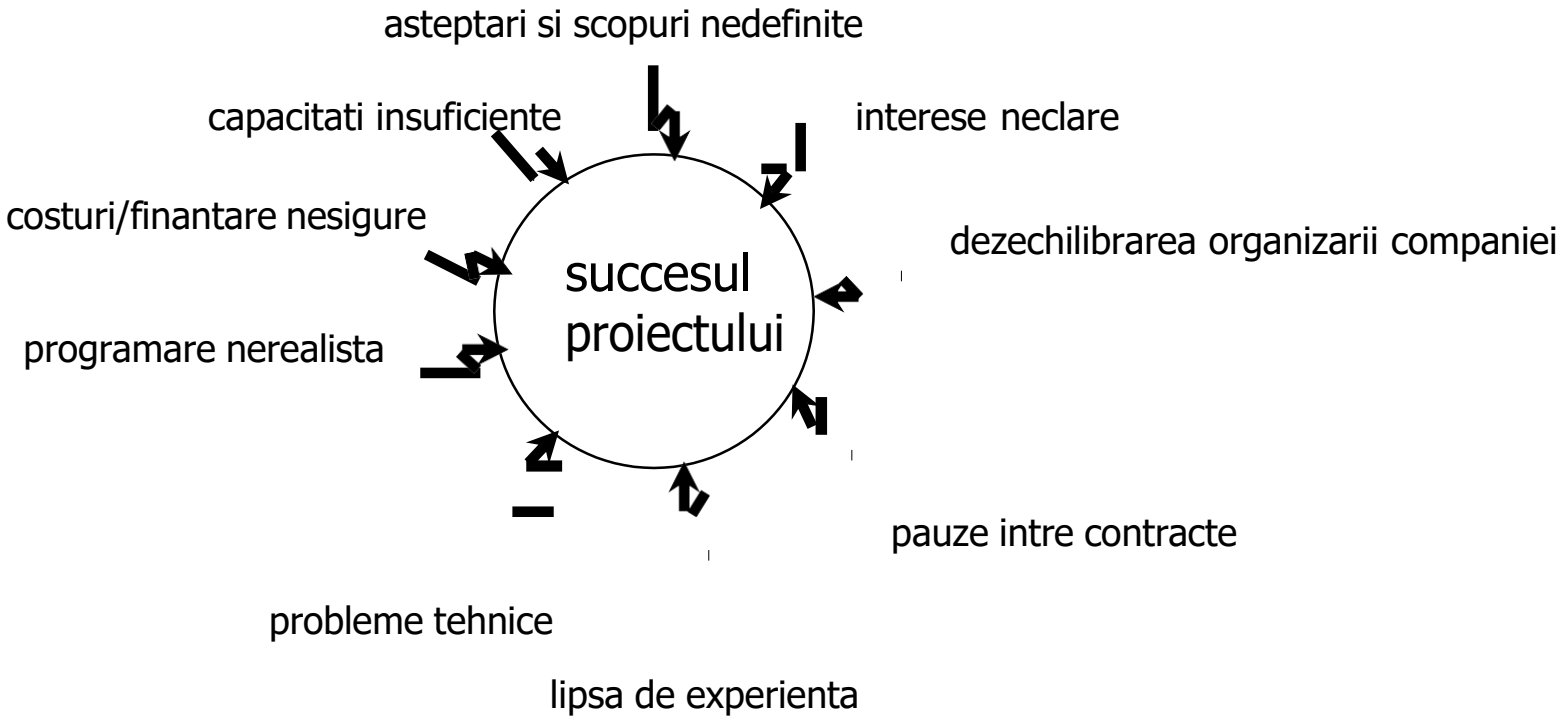
In mod obisnuit se asociaza notiunea de risc numai posibilitatii de a suferi o pierdere.

Analiza proiectului

Analiza riscurilor

Urmatoarele aspecte pot influenta succesul unui proiect

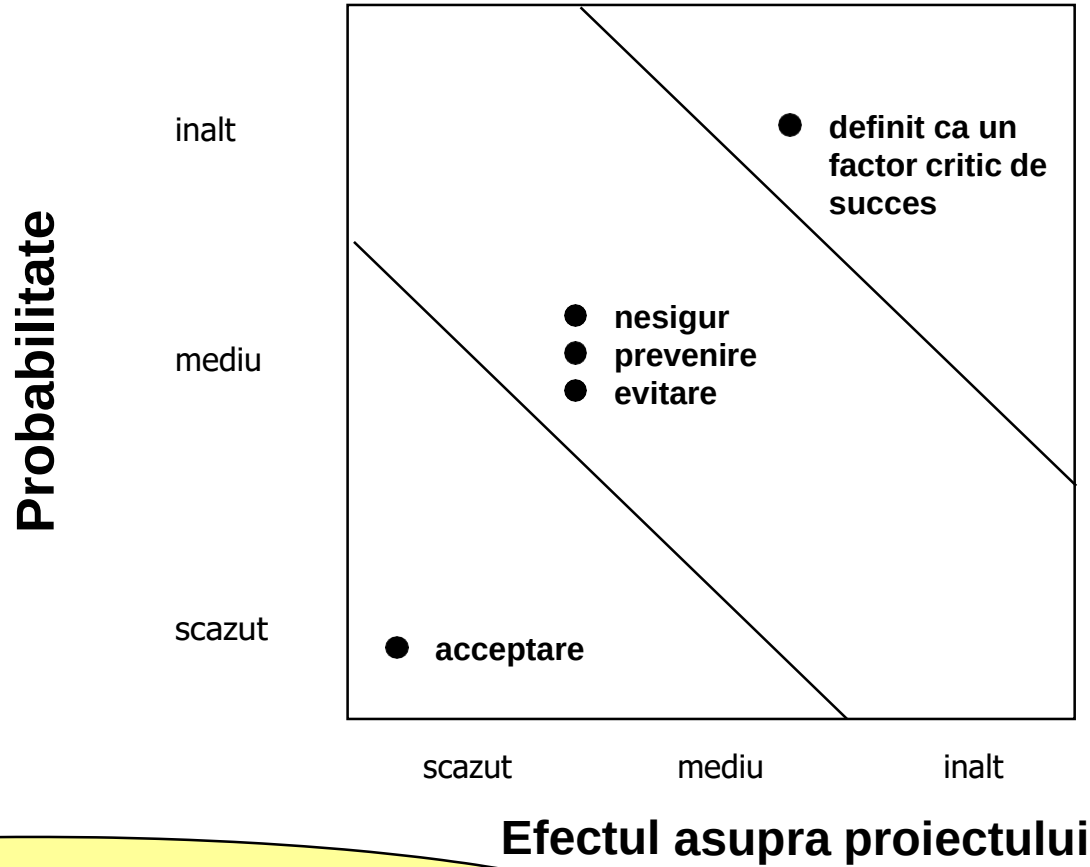
Analiza riscului reprezinta punctul de inceput al Conceptului de Siguranta.



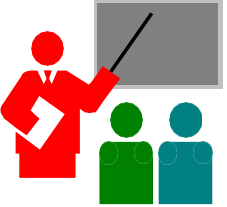
Obiective: masuri privind prevenirea sau reducerea pierderilor.
Managementul de proiect implica intotdeauna managementul riscurilor

Analiza proiectului

Analiza riscurilor



Un pesimist vede dificultatea din fiecare oportunitate,
Un optimist vede oportunitatea din fiecare dificultate.
Sir Winston Churchill



Analiza Proiectului

Analiza riscurilor

riscuri *1*	efecte (in %) *2*	probabilitate (1=scazt …10=inalt) *3*	prioritate *4=2X3*	masuri *5*
	Σ = 100%		**Σ =**	

indicator de risc

TIPUL DE RISC – după componentele sale

		PROBABILITATEA APARITIEI EVENIMENTULUI		
		MICA	MEDIA	MARE
IMPACTUL / EFECTELE EVENIMEN-TULUI	SLAB	**RISC SCAZUT**	**RISC SCAZUT**	**RISC MEDIU**
	MEDIU	**RISC SCAZUT**	**RISC MEDIU**	**RISC RIDICAT**
	PUTER-NIC	**RISC MEDIU**	**RISC RIDICAT**	**RISC RIDICAT**

MODUL DE TRATARE A RISCURILOR

	IGNORATI
	ATENTIE
	RASPUNS

Sursele RISCULUI

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

CLASIFICAREA RISCURILOR

după localizare

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

  Trebuie găsite soluţii de administrare.

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

  Trebuie găsite soluţii de adaptare

TIPURI DE RISC

- **riscuri tehnice şi de producţie** –
- **riscul de marketing** –incertitudinea preţurilor pieţii.
- **riscul financiar** –credite, dobânzi, fluctuaţia ratei de schimb.
- **riscuri privind resursa umană**
- **riscuri politice şi de legislaţie**
- **riscuri de mediu –** reglementări, restricţii, calamităţi.

Domenii de risc potenţial

- *desfăşurare în timp a proiectului;*
- *resursele proiectului;*
- *rezultatele proiectului;*
- *sănătate şi siguranţă;*
- *mediul înconjurător;*
- *mediul social si politic;*
- *tehnologie;*
- *proprietate;*
- *afaceri/comerţ, finanţe;*
- *legislaţie;*
- *securitate;*

MANAGEMENTUL RISCULUI

- **proces sistematic,**
- **proces continuu,**
- **care are:**
  - ✓ **obiective**
  - ✓ **tehnici**
  - ✓ **instrumente proprii de lucru,**
- **care urmăreşte:**
  - ➢ **evitarea şi/sau**
  - ➢ **eliminarea – diminuarea efectelor evenimentelor**

P r i n c i p i i

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

Atribuţiile

echipei de management al implementarii poiectului

- **să intocmească** PLANUL DE MANAGEMENT AL RISCULUI inainte de demararea proiectului,
- **să monitorizeze** aplicarea corectă a planului pe toată durata de implementare
- **să acţioneze** în cazul apariţiei unor noi riscuri
- **să actualizeze** acest plan continuu pe durata de realizare a proiectului (”lecţiile” învăţate)

Etape in managementul riscului de proiect

- **Planificarea activităţii de management al riscului**
- **Monitorizarea şi controlul riscului**
- **Evidenţa şi evaluarea activităţilor de management al riscului –** (”lecţiile învăţate”)

1. Planificarea activitatii de management al riscului

Informatii de intrare

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

1. Planificarea activitatii de management al riscului

Metodele si tehnicile

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

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

1. Planificarea activitatii de management al riscului

Rezultat (iesire)

Planul managementului riscurilor

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

A. IDENTIFICAREA RISCULUI

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

A. IDENTIFICAREA RISCULUI

Metodele si tehnicile

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

Tehnici:

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

A. IDENTIFICAREA RISCULUI

Rezultate - ieşiri

liste de control - surse potenţiale de risc;

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

analiza firmelor partener (furnizori şi/sau clienţi) privind potenţialul lor financiar, de execuţie şi de corectitudine:

utilizarea **experienţei personalului**.

identificarea riscurilor care pot apărea din **exteriorul organizaţiei** (prin legislaţie, schimbări în economie, tehnologie, decizii politice)

B. ANALIZA CALITATIVA A RISCULUI

- cuprinde metode pentru **ierarhizarea riscurilor** identificate in etapa anterioara.

- clasificarea riscurilor în funcţie de probabilitatea de apariţie şi de impactul pe care îl au asupra obiectivelor proiectului (**scala ordinală**).

- rezultatele depind de calitatea datelor, informaţiilor de intrare.

- conduce la elaborarea planulului răspunsurilor la risc, împrenă cu rezultatele analizei cantitative

B. ANALIZA CALITATIVA A RISCULUI

Informatii de intrare

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

B. ANALIZA CALITATIVA A RISCULUI

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

B. ANALIZA CALITATIVA A RISCULUI

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

		IMPACT				
		1	2	4	8	16
PROBABILITATE	5	5	10	20	40	80
	4	4	8	16	32	64
	3	3	6	12	24	48
	2	2	4	8	16	32
	1	1	2	4	8	16

B. Analiza calitativa a riscului

rezultate – ieşiri

Registrul riscurilor

Registrul riscurilor actualizat cu:

- Clasificarea riscurilor,

- Lista de prioritati gruparea riscurilor pe categorii - (cauze - plan de raspuns la risc eficient).

- Lista riscurilor pentru categoriile care necesită un răspuns in timp scurt , care necesită o analiză mai detaliată.

C. Analiza cantitativa a riscului

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

Analiza cantitativa nu se realizează întotdeauna

C. ANALIZA CANTITATIVA A RISCULUI

Metode si tehnici

1) **Metode de culegere a datelor si de reprezentare a acestora .**

2) **Tehnici de analiza cantitativa si modelare**
   - Analiza de sensitivitate
   - Valoarea monetara asteptata (EVM)
   - Arbori de decizie -

3) **Modelare şi simulare** – se utilizează în special în analiza riscurilor de cost

C. ANALIZA CANTITATIVA A RISCULUI

Rezultate - iesiri

Registrul riscurilor

Care cuprinde:

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

D. Planul de răspuns la risc

Fiecare risc are stabilit un răspuns şi o persoană responsabilă

Strategii alternative pentru răspunsul la risc

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

2. CONTROLUL SI MONITORIZAREA RISCULUI

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

Sectiunea 11

Managementul Timpului

Obiectiv: Să asigure respectarea termenelor prevăzute în proiect

“Problemele” Managerului de Proiect

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

- **Planificarea**
- **Lista sarcinilor**
- **Programarea**

PLANIFICAREA

Care sunt obiectivele?

1. **Proiectul să-şi atingă obiectivele propuse, indiferent de poziţia managerului;**

2. **Managerul este responsabil de rezolvarea tuturor problemelor privind personalul, încadrarea în termene sau problemele administrative.**

LISTA SARCINILOR

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

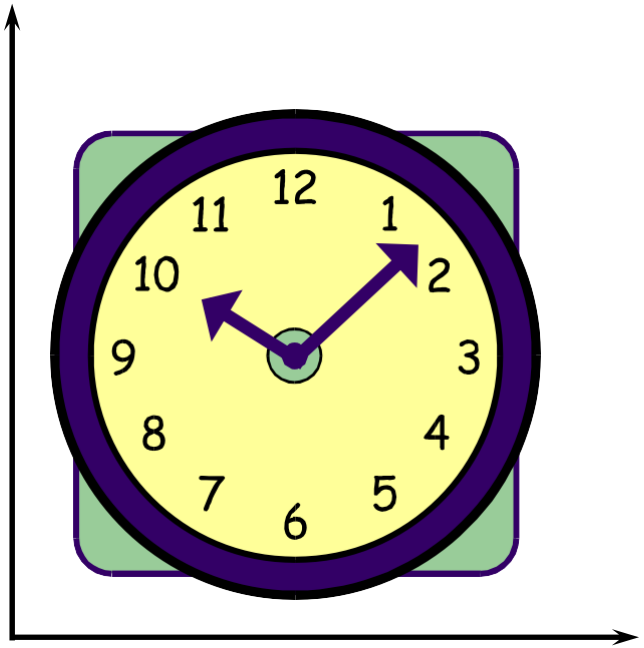
1. Scrieţi ideile, aşa cum vă trec prin minte.
2. **Facem ordine: împărţim problemele în importante şi secundare.**

MATRICEA MANAGEMENTULUI TIMPULUI

Pentru a clasifica o problemă trebuie să ştim:

1. Cât timp dorim să alocăm **problemei.** IMPORTANTĂ**?**

2. Cât de repede trebuie rezolvată**,** URGENTĂ?



MATRICEA MANAGEMENTULUI TIMPULUI

Urgență și importanță în managementul timpului

PROBLEMELE IMPORTANTE

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

Pentru orice manager de proiect există trei domenii de maximă importanţă**:**

- **viaţa profesională - proiectul**
- **viaţa de familie**
- **viaţa personală**

CUM FACEM FAŢĂ

- stabilim priorităţile
- **clarificăm valorile**
- stabilim obiectivele: pe termen scurt, mediu şi lung
- **planificăm zilnic**

PROBLEME URGENTE

Urgent – cere o atenţie imediată**.**

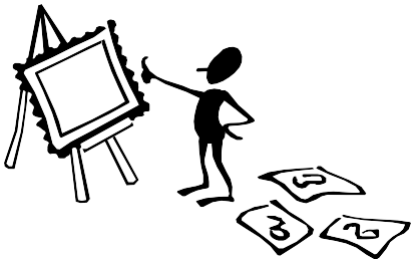
Urgenţele sunt de obicei evidente, ele presează, insistă.

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

Foarte des ele sunt totuşi neimportante!!!

PROBLEMELE SECUNDARE

… probleme mărunte**, zilnice şi** pretind atenţie şi timp**.**



Matricea managementului timpului

	URGENT	PLAN SECUNDAR
IMPORTANT	**ACTIVITĂŢI I** Crize Probleme presante Lucrări cu termen fix	**ACTIVITĂŢI II** Conceperea perspectivei Strategia Planificare, recreere Noi oportunităţi Prevenire Relaţii
NEIMPORTANT	**ACTIVITĂŢI III** Întreruperi Convorbiri telefonice Corespondenţă, rapoarte Şedinţe Solicitări de rutină	**ACTIVITĂŢI IV** Diverse Corespondenţă “pentru coş” Muncă sâcâitoare Activităţi plăcute

MARII CONSUMATORI AI TIMPULUI

- Şedinţele
- Rapoartele

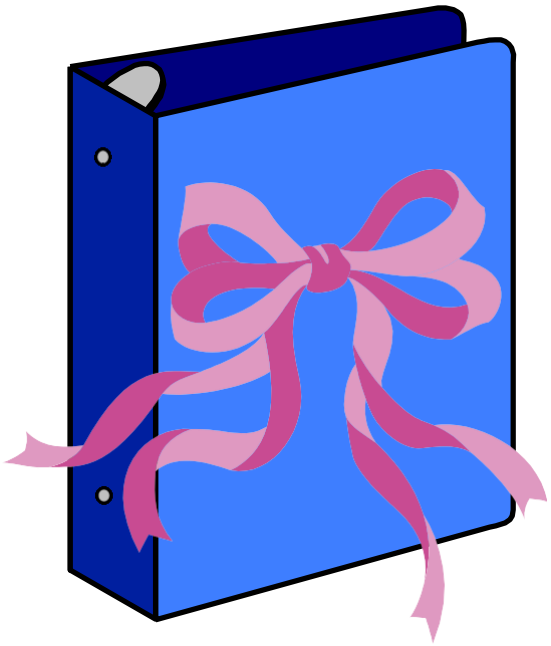
EFICIENTIZAREA ŞEDINŢELOR

- Decizia de a convoca o şedinţă
- Durata
- Lista participanţilor – cine?

EFICIENIZAREA RAPOARTELOR

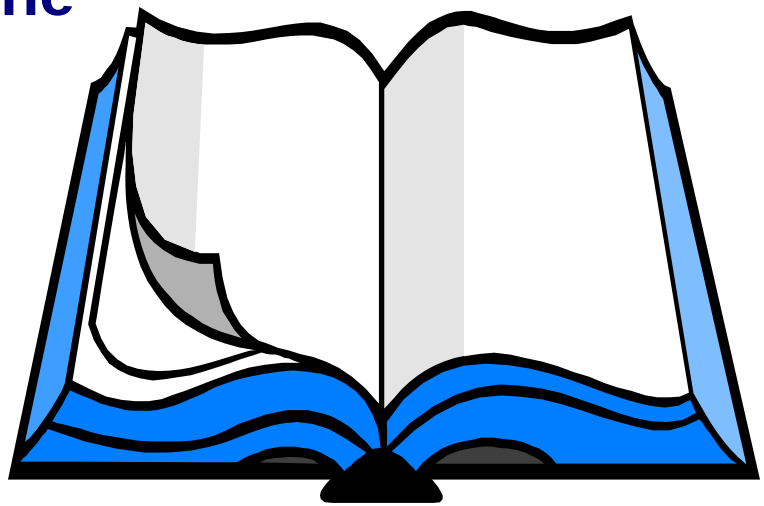
Utilizăm rapoartele scrise, deoarece:

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



FOLOSIREA AGENDEI

- **Redactarea rapoartelor - termene**
- **Vizitarea locaţiilor proiectului**
- **Atragerea grupului ţintă**
- **Controlul detaliilor importante**
- **Relaţiile cu angajaţii**
- **Întâlniri cu colaboratorii, furnizorii**
- **Etc.**

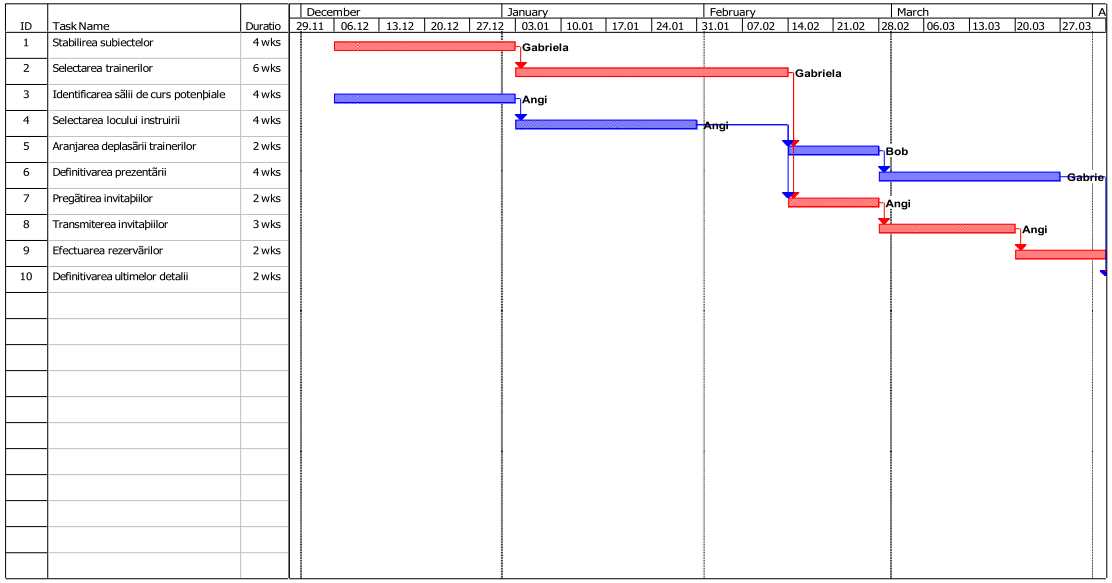


PLANIFICAREA ACTIVITĂŢILOR

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

Elementele unui plan
WBS-Work Breakdown Structure
(Structura de descompunere a activităţilor sau structura de alocare a activităților)

- **Obiectiv general**
- **Obiectiv specific**
- **Activităţi**
- **Orar (durată)**
- **Indicatori de performanţă**
- **Protecţie**



GRAFICUL GANTT

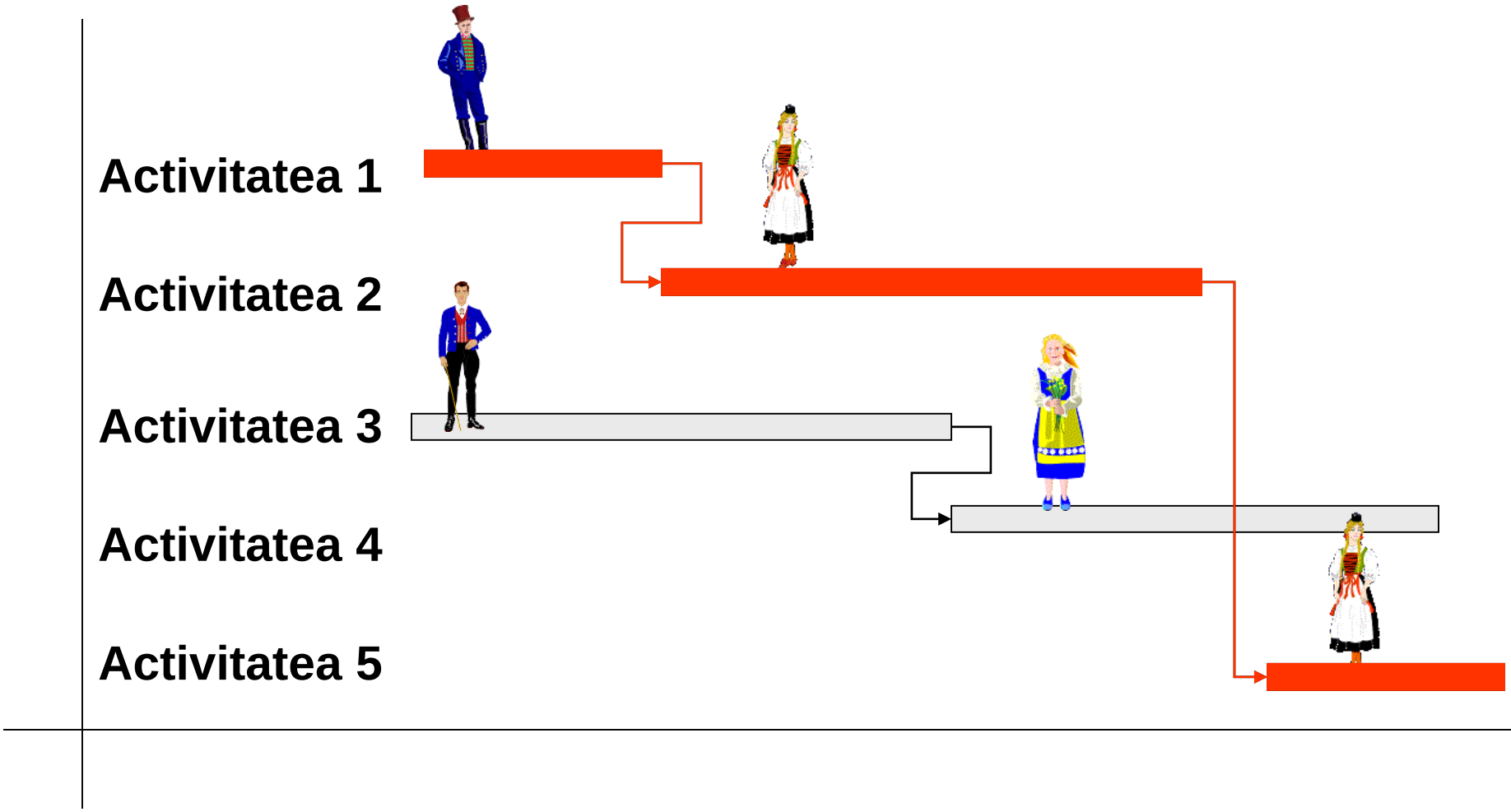
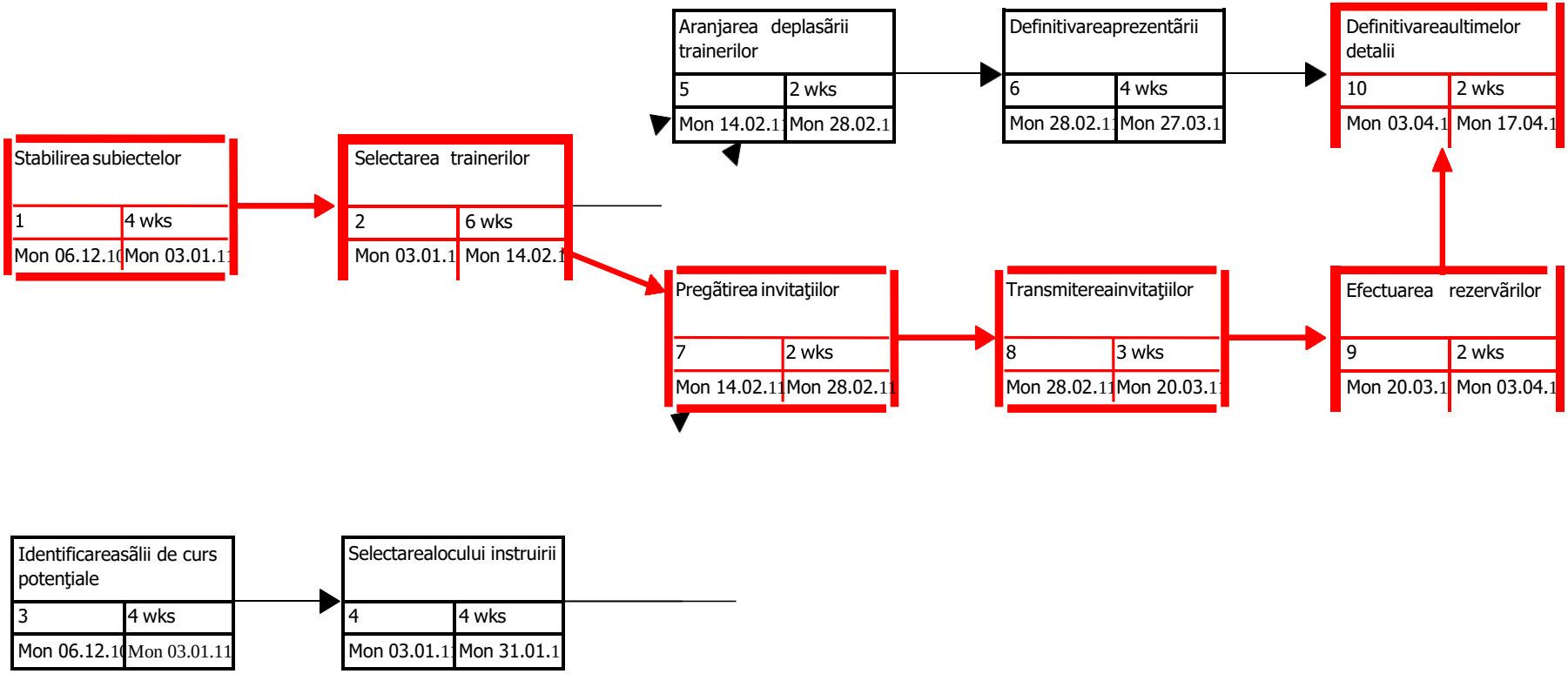


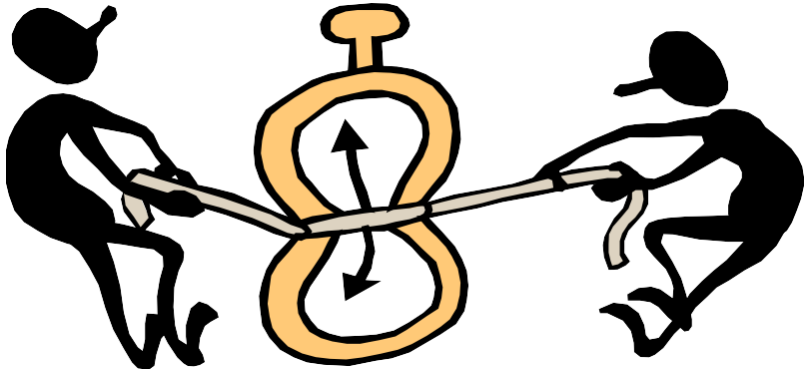
DIAGRAMA PERT



EVITAREA DECALAJELOR

CUM ESTIMĂM TIMPUL?

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



Stotler Associates

MONITORIZAREA PROIECTULUI

a) De ce? – linia de bază

b) Ce?

c) Raportarea progresului

CE MONITORIZĂM?

- **Timpul**
- **Costul**
- **Calitatea**

Sectiunea 12

Managementul Calitatii

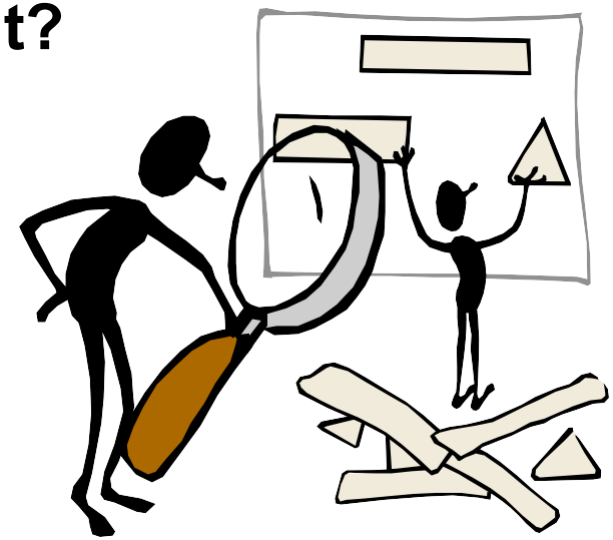
Obiectiv: Insusirea metodelor si tehnicilor de organizare, coordonare si control a calităţii proiectului

CALITATEA PROIECTULUI (1)

Planul calităţii

Procedura

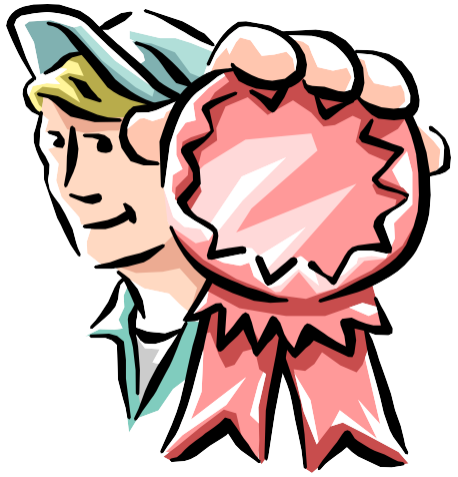
- **Ce trebuie făcut?**
- **Cine face?**
- **Unde face?**
- **Când face?**
- **Cum face?**
- **Cum şi cine verifică dacă s-a făcut aşa cum s-a declarat / stabilit?**



CALITATEA PROIECTULUI (2)

Sistemele calităţii conţin trei elemente de monitorizat

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



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

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

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

Acest ansamblu cuprinde activităţi de **planificare, coordonare, organizare, control şi asigurare a calităţii.**

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

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

-să identifice toate procesele SMC și să le aplice în întreaga organizație;

-să determine succesiunea și interacțiunea dintre aceste procese;

-să determine criteriile și metodele necesare pentru asigurarea eficacității desfășurării și controlului acestor procese;

-să se asigure de disponibilitatea resurselor și
informațiilor necesare pentru a susține desfășurarea și monitorizarea acestor procese;

-să monitorizeze, să măsoare și să analizeze aceste procese;

-să implementeze acțiunile necesare pentru a realiza rezultatele planificate, conform cerințelor clienților și să îmbunătățească continuu aceste procese.

PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

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

Documentele principale necesare implementării sistemului calităţii intr-o organizaţie sunt:

1. manualul calităţii;
2. planurile calităţii;
3. procedurile sistemului calităţii;
4. instrucţiunile de lucru;
5. inregistrările calităţii.

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

Pentru aceasta trebuie să se parcurgă sistematic şapte paşi pentru a stabili atat cauza problemei cât şi modul optim de soluţionare al acesteia

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

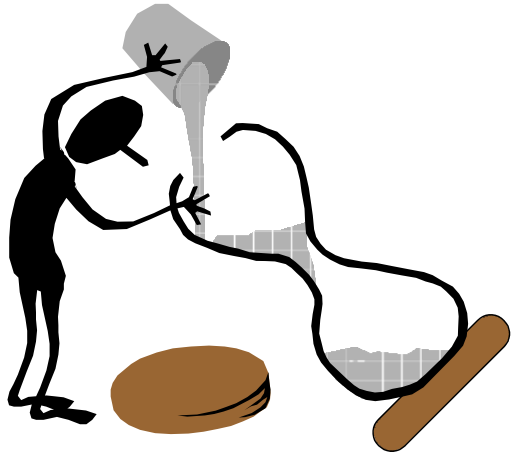
Sectiunea 13

Managementul Schimbarii

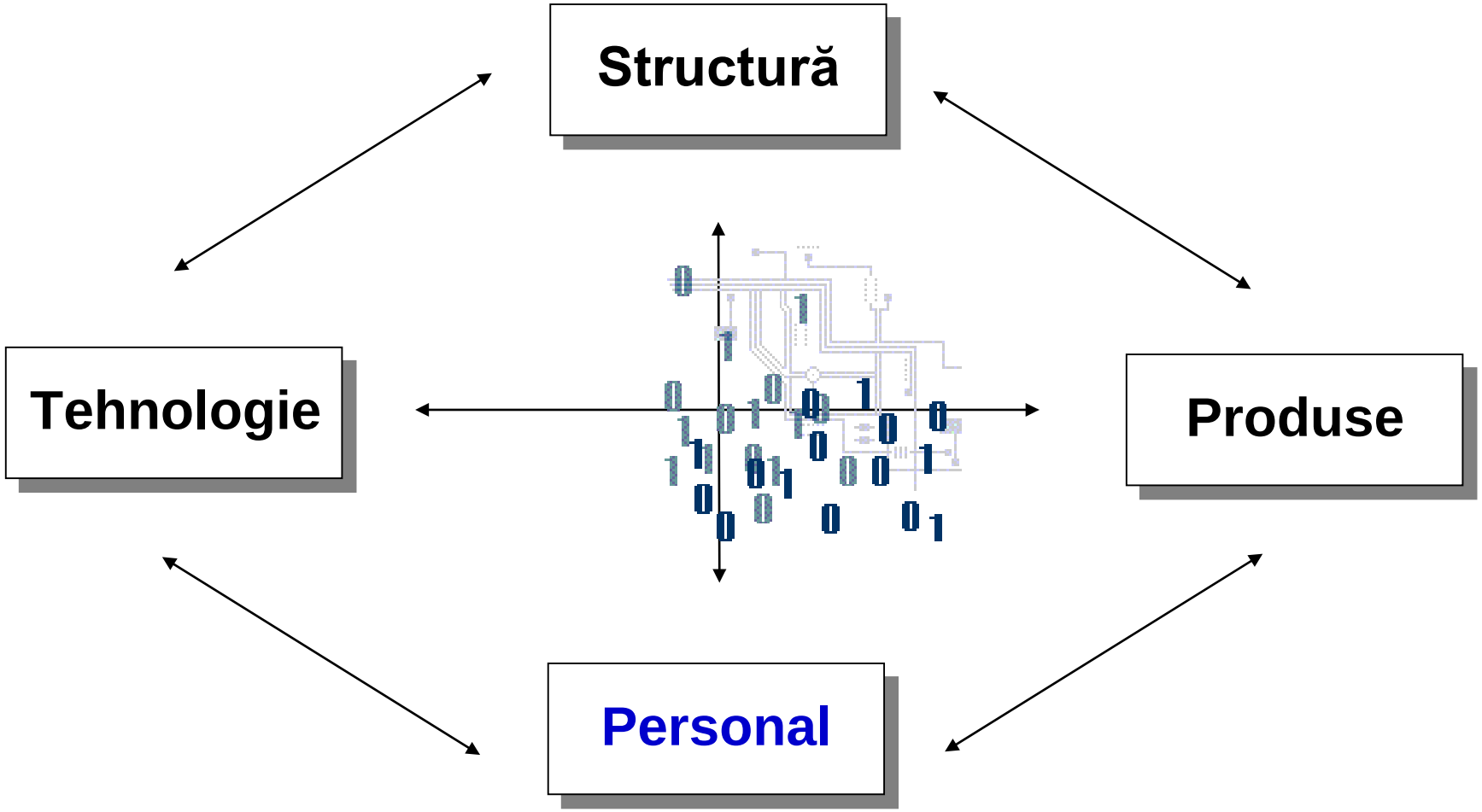
Obiectiv: Să stabilească cerinţele de management integrat al proiectului, in conditiile modificarii factorilor interni sau externi

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

- **evaluarea impactului pe care o schimbare potenţială îl poate produce,**
- **importanţa,**
- **costul şi**
- **decizia de implementare a schimbării**



VARIABILELE SCHIMBĂRII

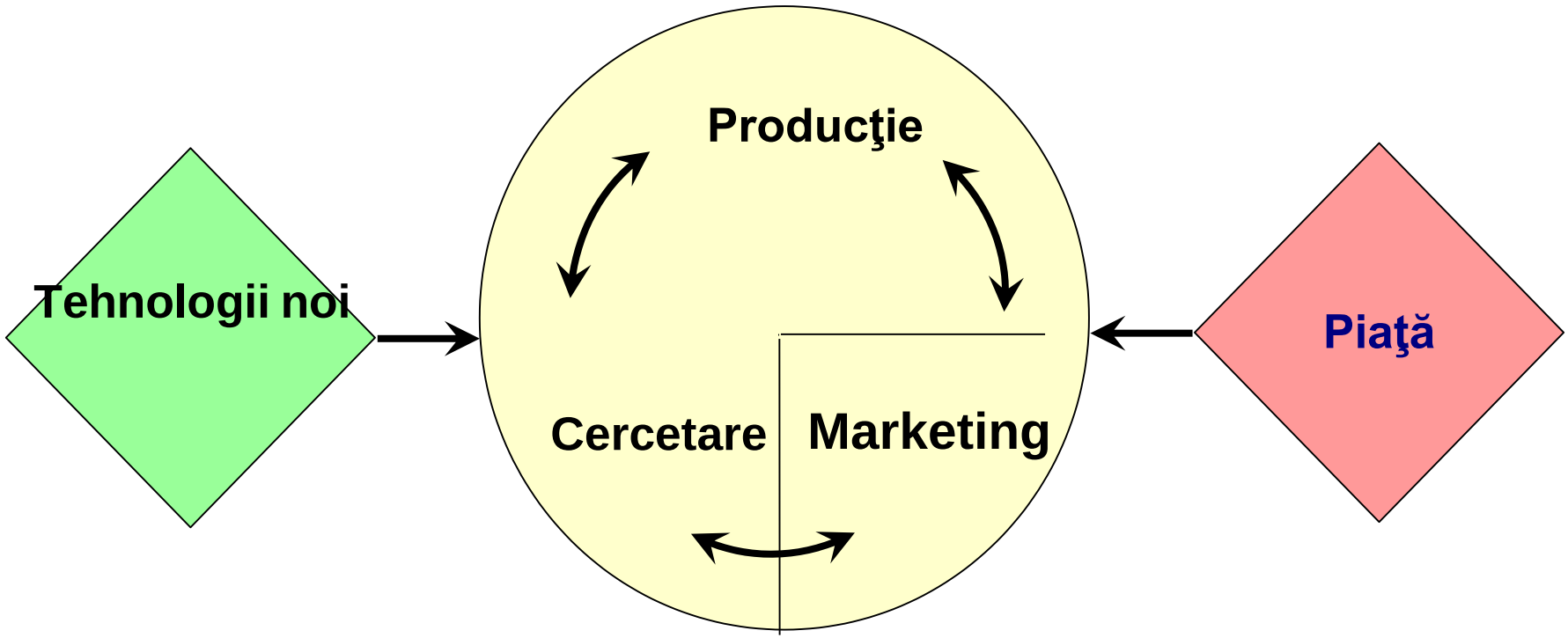


SCHIMBAREA TEHNOLOGICĂ

Scop: creşterea eficienţei proiectului

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

SCHIMBAREA PRODUSULUI



Este o schimbare posibilă în proiecte?

SCHIMBAREA STRUCTURALĂ

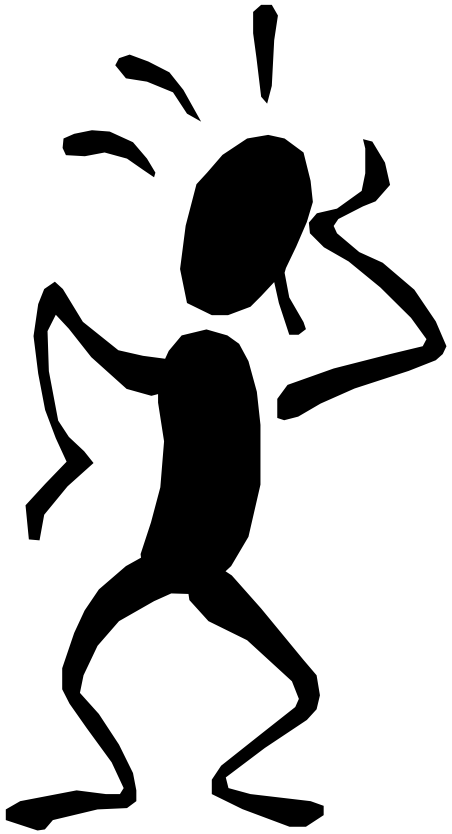
Schimbare a:

- **Sistemelor de conducere**
- **Procedurilor administrative**
- **Ierarhiei obiectivelor**
- **Relaţiilor de autoritate**

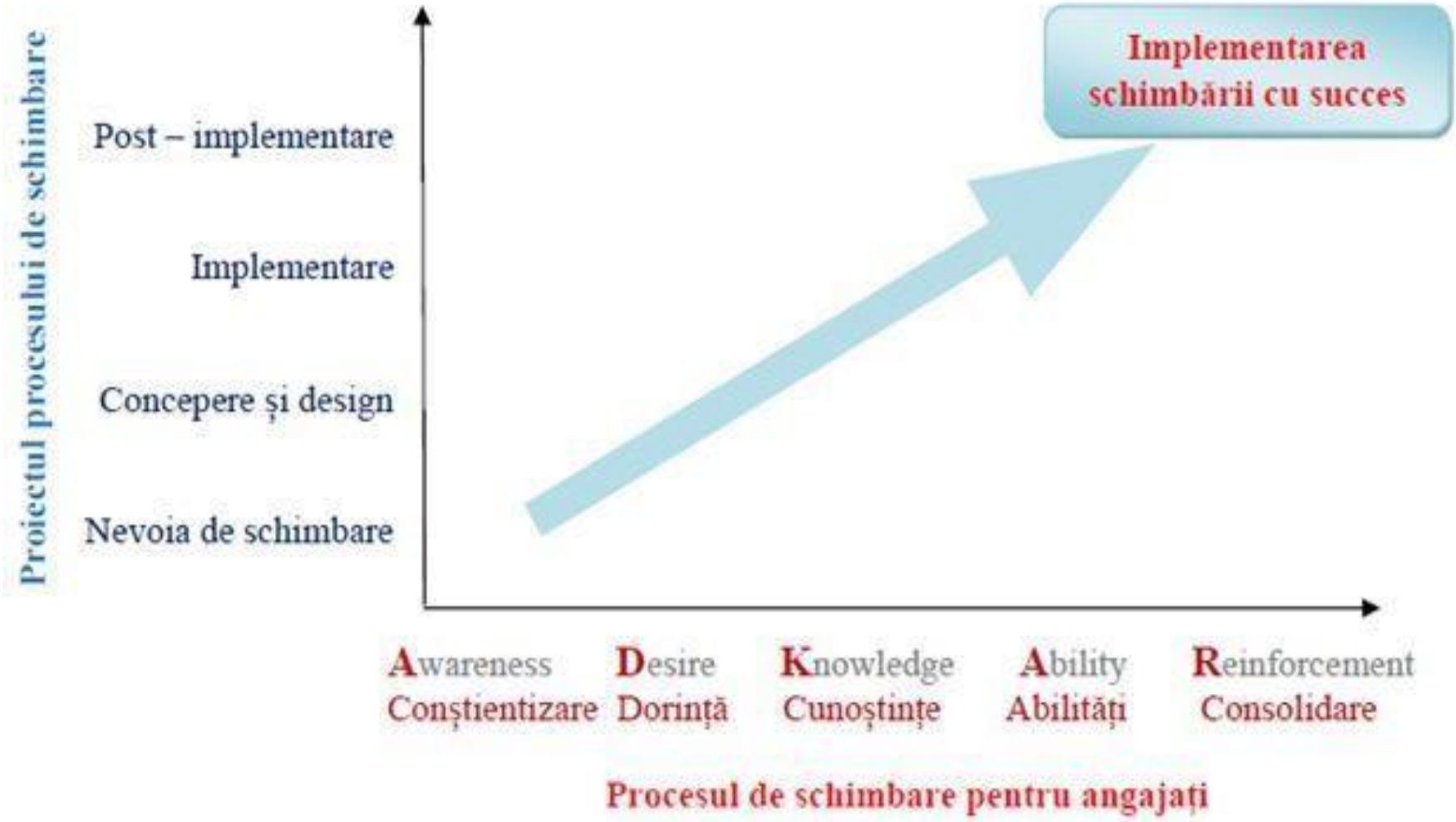
SCHIMBAREA RESURSELOR UMANE

Schimbări în:

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



CONTROLUL SCHIMBĂRII



CONTROLUL SCHIMBĂRII

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

SCHIMBARE – PROBLEMĂ DE PROIECT

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

PRIORITATEA PROBLEMEI DE PROIECT

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

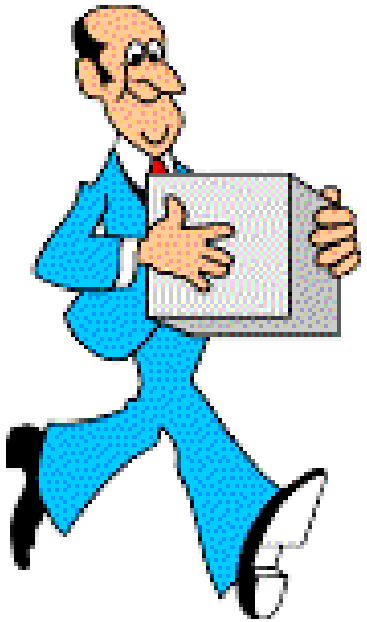
ANALIZĂ A IMPACTULUI

Pentru fiecare problemă:

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

MANAGERUL SCHIMBĂRII

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



Se confruntă cu rezistenţa la schimbare.

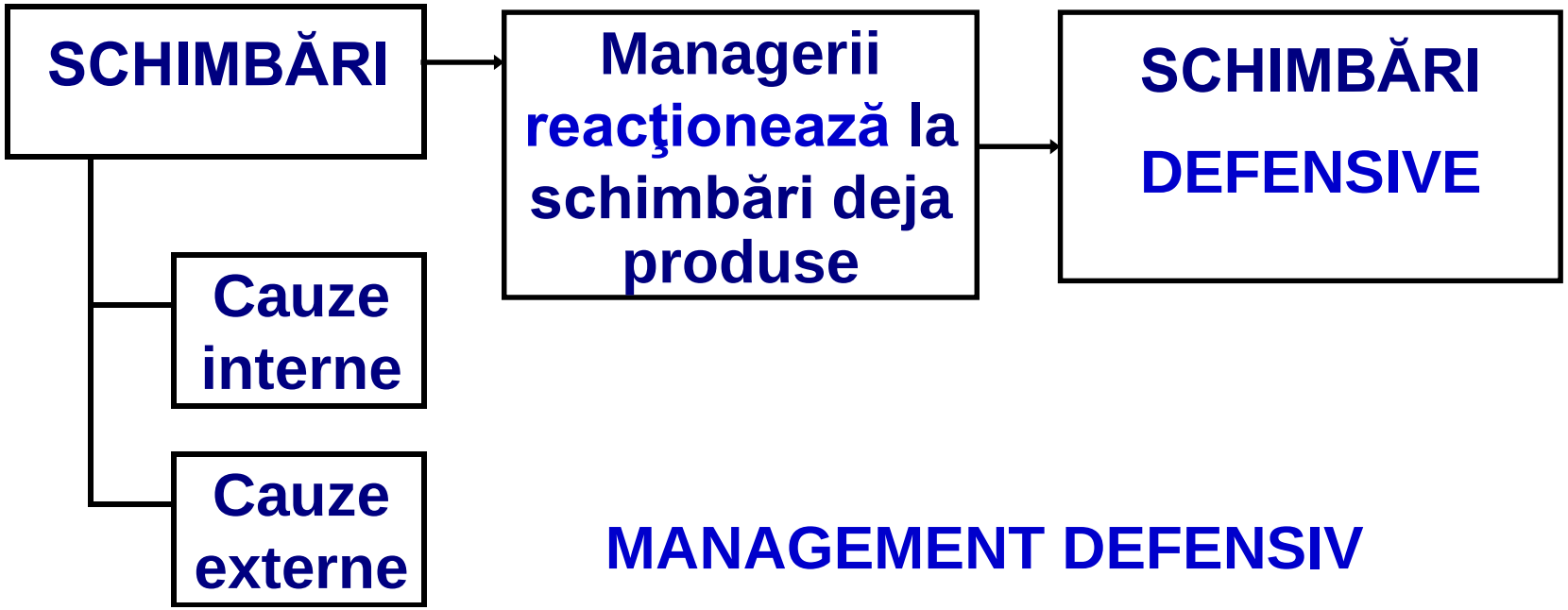
REZISTENŢA LA SCHIMBARE

- **Interese individuale**

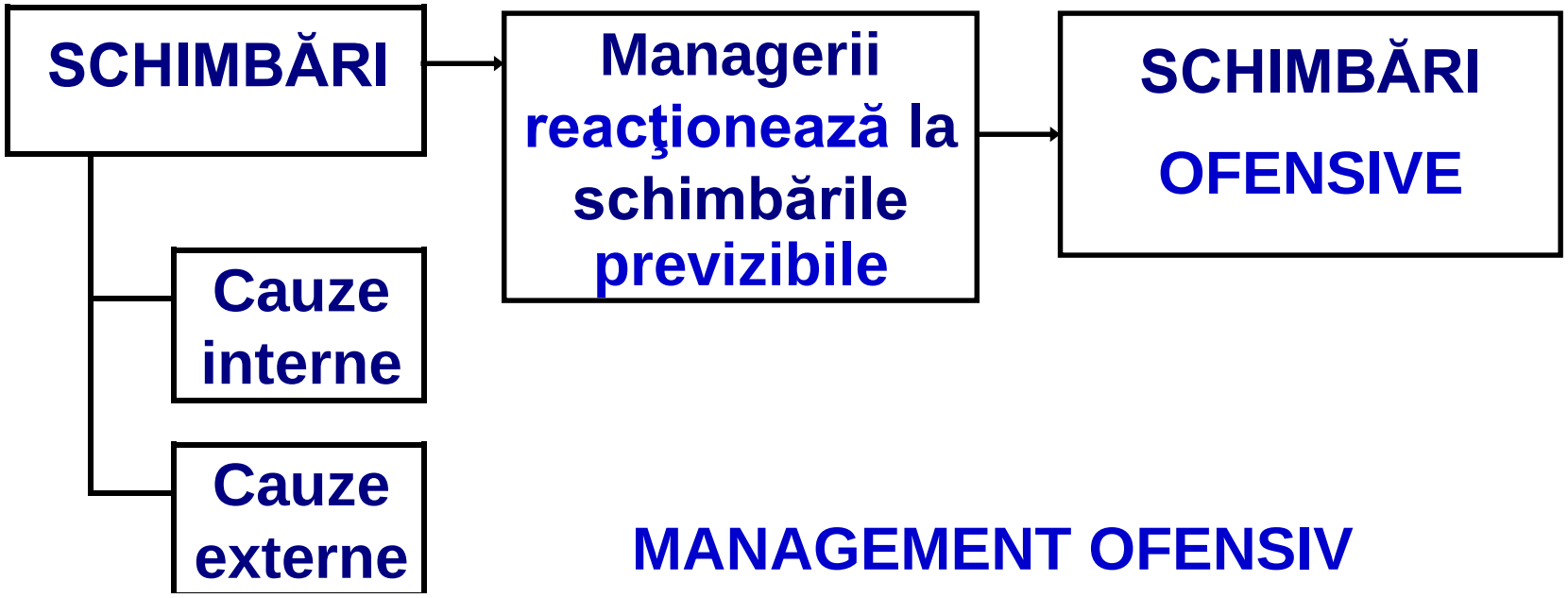
- **Erori de înţelegere şi neîncredere**
- **Evaluări contradictorii ale situaţiei**

- **Toleranţă scăzută la schimbare**

TIPURI DE MANAGEMENT ŞI SCHIMBĂRI (1)

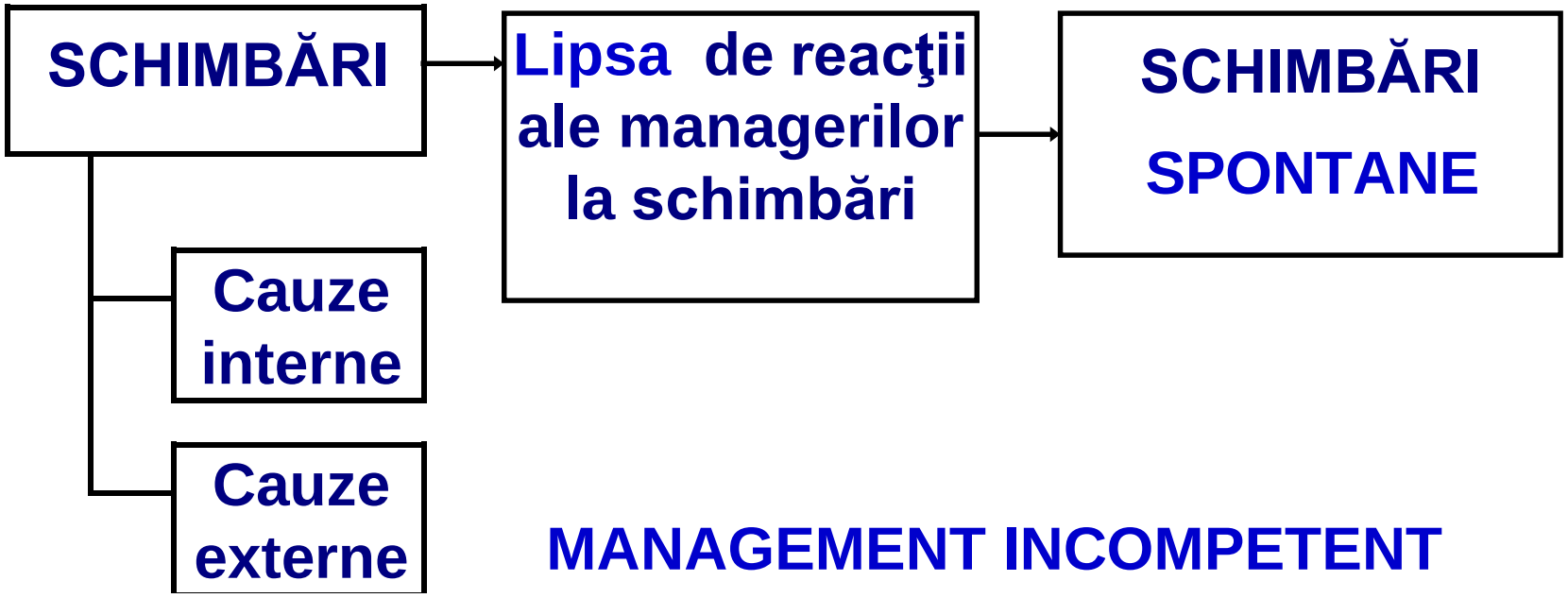


TIPURI DE MANAGEMENT ŞI SCHIMBĂRI (2)



MANAGEMENT OFENSIV

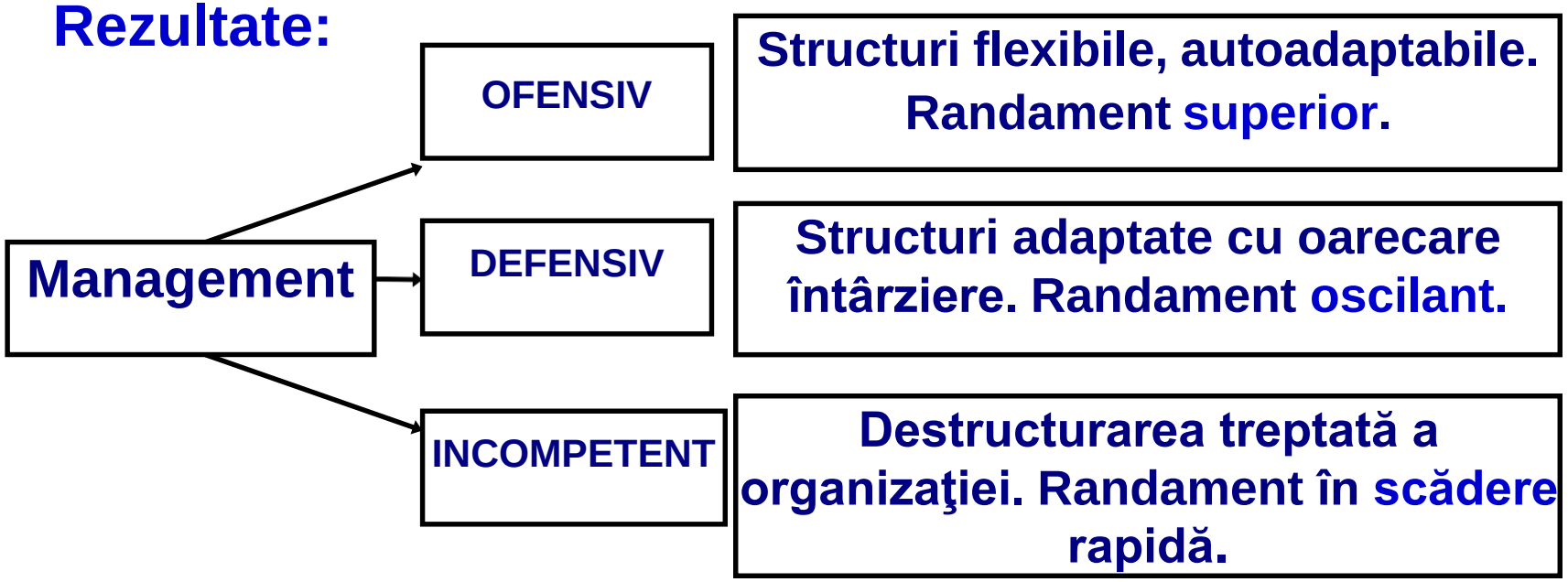
TIPURI DE MANAGEMENT ŞI SCHIMBĂRI (3)



CONCLUZII

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

Rezultate:



Sectiunea 14

Finalizarea Proiectelor – Raportari, Evaluari

Obiectiv: Insusirea procedurilor de finalizare a implementarii unui proiect.

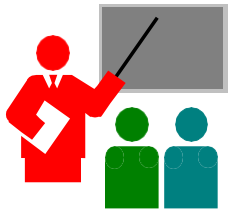
GATA !!!! PROIECTUL S-A INCHEIAT !!!!!

- Inchiderea formală a proiectului – inchiderea administrativă
- Sustenabilitate şi mentenanţă
- Gestiunea documentelor proiectului
- Auditul de proiect
- Evaluarea rezultatelor
- Raportul final
- Lecţii învăţate

Documentatie si rapoarte

Continut

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

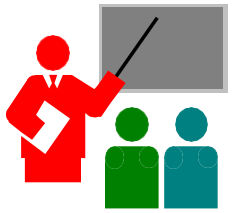


Documentatie si rapoarte

intalniri pe proiect, invitatii si minute ale intalnirilor

Reguli de pregatire a unei intalniri pe proiect

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

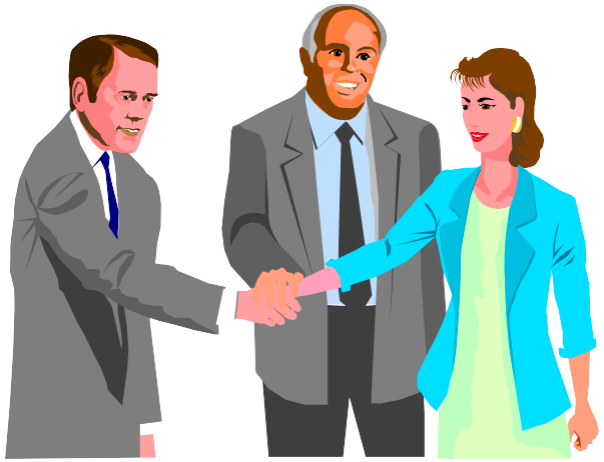


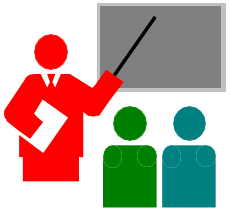
Documentatie si rapoarte

intalniri pe proiect, invitatii si minute ale intalnirilor

Reguli pentru intalnirile de proiect

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



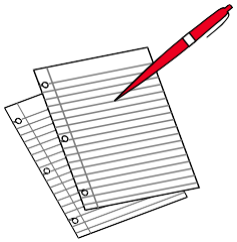


Documentatie si rapoarte

sistemul de raportare a managerului de proiect

Ce ar trebui sa fie raportat

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

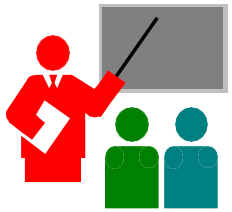


Cine raporteaza cui?

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

Documentatie si rapoarte

sistemul de raportare a managerului de proiect



Instructiuni si cerinte ale clientului

Planificarea proiectului

Faza de planificare a proiectului

Reguli de MP sau manual

Formularul planificarii proiectului
- sarcini
- scopuri
- conditii

Dosarul planificarii proiectului
- planificarea proiectului
- corespondenta

Manualul proiectului
- Scopuri
- Structura proiectului
- Plsnificare in timp
- Planificare costurilor, buget
- organizarea proiectului

Distribuire participantilor la proiect

Faza de control al proiectului

Corespondenta de progres a proiectului
- invitatii
- minute
- notite

Dosarul de control al proiectului
- verificarea scopurilor proiectului
- calitatea proiectului
- planificari aduse la zi
- verificarea resurselor
- verificarea bugetului (costuri)

Rapoarte cerute

- aprobari
- analize
- documentatii
- concepte

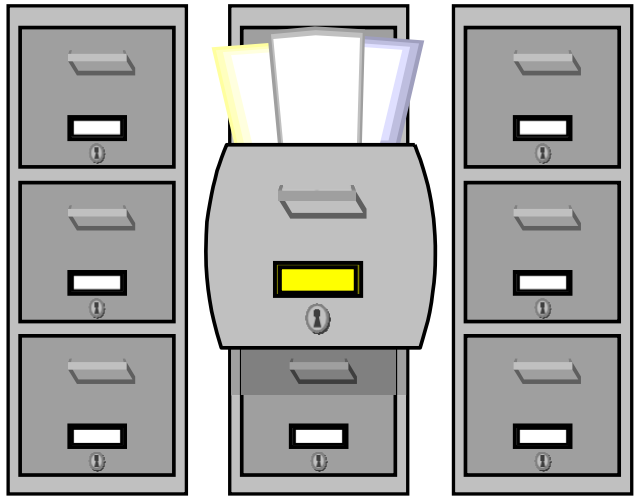
Dosare ale participantilor la proiect

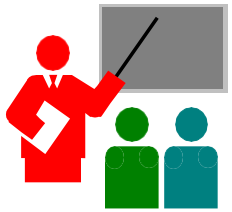
Documentatie si rapoarte

sistemul de raportare a managerului de proiect

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

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





Documentatie si rapoarte

Aprobari

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

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

Finalizarea formală a proiectului – finalizarea administrativă

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

RAPORTUL FINAL

- este necesar pentru evaluarea finală a proiectului
- are un rol esenţial în identificarea cheltuielilor eligibile din cadrul proiectului, în vederea **rambursării ultimelor sume** către Beneficiar.
- Include, cu referire la întreaga perioadă de implementare a proiectului :
  - ✓ toate activităţile desfăşurate
  - ✓ rezultatele obţinute
  - ✓ toţi indicatorii realizaţi

Păstrarea documentelor

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

Euro Jobs Academy