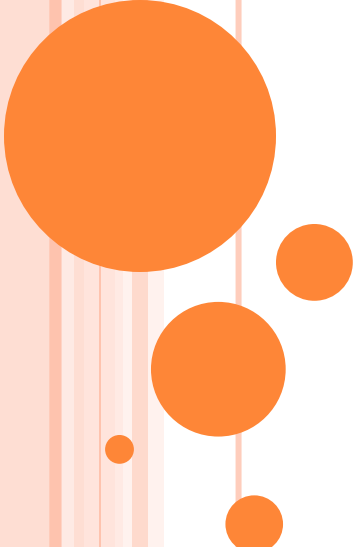


# INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR (MP)



“Succesul reprezintă realizarea progresivă a unui SCOP bine stabilit.”

# IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ȘI CONCEPTE ALE MP

- Odată cu dezvoltarea tehnologiilor avansate, managementului informației și mijloacelor de comunicare, un loc tot mai important începe să-l ocupe desfășurarea activității unei firme / asociații / instituții pe bază de proiecte.
- În prezent, se consideră că 50 % dintre activitățile companiilor mari sunt conduse după principiile impuse de managementul proiectelor.
- Se pot realiza proiecte în orice domeniu de activitate (sănătate, economie, politică, informatică, drept etc.) 

# IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ȘI CONCEPTE ALE MP

- Managementul proiectelor poate fi perceput ca o știință, ca o artă sau ca o tehnică, prin care se realizează un anumit scop.
- De multe ori însă, proiectele înseamnă pentru unele persoane doar o cerere pentru finanțare, în special de la o sursă externă, pe cât posibil nerambursabilă.
- Aceasta este și o primă greșeală în înțelegerea managementului proiectelor și de multe ori aceste proiecte sunt respinse de la început.
- De aceea, se impune ca persoanele care se implică într-un proiect să cunoască foarte bine care sunt obiectivele și scopurile unui proiect și cum ar putea acesta să contribuie la realizarea obiectivelor programului din care face parte proiectul respectiv.



# IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ȘI CONCEPTE ALE MP

- Programul poate reprezenta o strategie locală, națională sau internațională; acesta se transpune în realitate prin proiecte și se derulează de regulă pe parcursul mai multor ani.
- Ex. de programe:
  - PHARE (având finanțare de la Uniunea Europeană, unul din cele mai cunoscute programe, creat în 1989, la început pentru Polonia și Ungaria),
  - un program de informatizare, FIDEL (prin care s-au alocat fonduri de investiții pentru dezvoltarea economică locală),
  - programul pentru îmbunătățirea managementului universitar,
  - programul de acțiune comunitară din domeniul sănătății publice (2003-2008),
  - programe de cercetare-dezvoltare și de stimulare a inovării etc.



# IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ȘI CONCEPTE ALE MP

- Deseori se înregistrează unele confuzii în definirea proiectului, a planului de afaceri sau a unui studiu de fezabilitate.
- Prezentăm, în continuare, câteva din definițiile date acestor termeni.
- ***Proiect*** –
  - “ceea ce intenționăm să facem”. (Larousse)
  - “*scopul* pe care îl urmărim, imaginea pe care ne-o formăm despre ceea ce vom întreprinde și *mijloacele* pe care le vom folosi” (Le Robert)
  - “un efort pe termen limitat cu scopul de a crea un produs sau un serviciu nou” (Institutul de Managementul Proiectelor)
  - “un set de activități integrate, menite să atingă un obiectiv prestabilit, într-o perioadă de timp determinată și urmând un plan de acțiune stabilit” (OECD)



# IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ȘI CONCEPTE ALE MP

- **Obiectiv** - un rezultat scontat ce trebuie obținut în efortul de atingere a scopului proiectului și, implicit, a rezolvării problemei. Este necesar ca obiectivele să fie cuantificabile și să se stabilească limite de timp pentru atingerea lor.
- **Scop** – rezultatul favorabil ce se așteaptă de la un proiect, nefiind necesar ca acesta să fie cuantificabil.
- **Operație** – o activitate primară cu caracter de rutină
- **Plan de afaceri**
  - Are rolul de a scoate în evidență situația organizației la un moment dat, precum și a mediului concurențial în care își desfășoară activitatea.
- **Studiu de fezabilitate**
  - Are rolul de a justifica necesitatea/oportunitatea punerii în practică a unei idei sau a continuării ei, luându-se în calcul o mare diversitate a formelor sale de implementare și a mediilor favorabile/ostile proiectului respectiv.
- **Program** – grup de proiecte conduse coordonat, pentru a obține beneficii care nu ar rezulta dacă ele ar fi conduse separat.



# IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ȘI CONCEPTE ALE MP

- ***Managementul proiectelor (project management)***
  - cuprinde structurile organizatorice necesare derulării proiectelor la nivelul organizației, organizarea internă a proiectului și corelațiile dintre acestea.
- Este în același timp și un concept integrat de conducere.
- Managementul proiectelor presupune aplicarea conștientă a unui set coerent de principii, reguli, cunoștințe, metode, tehnici, instrumente utilizate în planificarea, organizarea, conducerea și controlul unui proiect.



# IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ȘI CONCEPTE ALE MP

- Concepția integrată asupra managementului proiectelor ia în considerare 4 elemente de bază ale unui proiect:
  - Timpul
  - Bugetul (resurse) – oameni, tehnologii, bani
  - Calitatea (o anumită tehnologie, performanță, anumite caracteristici ale unui produs)
  - Așteptările participanților (finanțatori, membrii echipei de proiect, managerul de proiect, beneficiari, *stakeholderii* - cei implicați în realizarea proiectelor – angajați, acționari, furnizori, organisme de interes public etc.)



# IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ȘI CONCEPTE ALE MP

- Și în țările mai dezvoltate, managementul proiectelor a cunoscut o evoluție rapidă, odată cu schimbările care au apărut în cadrul unei instituții.
- Dintre aceste noi abordări, amintim:
  - Globalizarea
  - Creșterea accentuată a informatizării și a rețelelor informatice tot mai ample, apariția magistralelor informatice
  - Renunțarea la structuri ierarhice foarte complexe și trecerea la forme liniare prin încurajarea muncii în echipă, formarea angajaților astfel încât să fie specialiști în mai multe domenii și creșterea rolului fiecăruia dintre aceștia la realizarea unui proiect



# LEGĂTURA MP CU ALTE DISCIPLINE ALE ȘTIINȚEI

Managementul proiectelor reprezintă un domeniu complex, care apelează la cunoștințele teoretice și practice din diverse alte domenii:

- management general
- statistică și teoria probabilităților
- drept
- economică, politică și etică
- informatică.



# LEGĂTURA MP CU ALTE DISCIPLINE ALE ȘTIINȚEI

**MP implică așadar abordarea integrată a următoarelor tipuri de management:**

- managementul timpului (va răspunde la următoarele întrebări: Care sunt activitățile care trebuie realizate în cadrul proiectului și cât durează fiecare? Cum vor fi aceste ordonate? Cum vor fi acestea controlate?)
- managementul costului – planificarea și estimarea resurselor ce urmează a fi utilizate, realizarea bugetului, controlul costurilor
- managementul calității – planificarea atingerii unui anumit nivel al calității, controlul calității
- managementul resurselor umane – formarea echipei proiectului, alegerea managerului de proiect și a celorlalte persoane implicate în proiect, delegarea sarcinilor



# LEGĂTURA MP CU ALTE DISCIPLINE ALE ȘTIINȚEI

- managementul comunicării cuprinde distribuirea informațiilor între diferite persoane participante la proiect, managementul conflictelor, modalitățile de comunicare
- managementul riscului (va răspunde la următoarele întrebări: care sunt riscurile care pot apărea și cum pot fi acestea diminuate? Care vor fi activitățile care trebuie întreprinse în cazul apariției acestora?)
- managementul integrării proiectelor se referă atât la integrarea proiectului în strategia programului sau a instituției care îl lansează, cât și la integrarea scopului proiectului în misiunea instituției care realizează proiectul, a integrării scopului proiectului cu obiectivele sale.



# CARACTERISTICILE UNUI PROIECT

Nu orice efort întreprins este echivalent cu un proiect. Caracteristicile unui proiect sunt așadar:

- Limită de timp (dată de început și de sfârșit bine stabilite) și localizare bine delimitată în spațiu
- Are anumite obiective bine definite și un scop care trebuie îndeplinite ca răspuns la o problemă pe care ne-am propus să o rezolvăm.
- Are prevăzut un buget aprobat în limitele căruia trebuie să se încadreze



# CARACTERISTICILE UNUI PROIECT

- Trece prin mai multe faze (concepere, planificare, executare, evaluare, finalizare)
- Consumă resurse (umane, materiale, timp, bani, care sunt cunoscute de la începutul activităților)
- Este o activitate complexă, care implică riscuri specifice
- Are un responsabil – leaderul de proiect, iar răspunderile fiecărui membru din echipa care participă la proiect sunt bine definite



# CARACTERISTICILE UNUI PROIECT

- Are un anumit grad de risc care trebuie bine gestionat pentru ca proiectul să se realizeze în continuare
- Creează o valoare nouă – produs/serviciu/idee/structură – unică și cu un grad ridicat de noutate
- Necesită o colaborare interdisciplinară în cadrul unei structuri organizatorice speciale.

Proiectele pot dura câteva zile/luni/ani în funcție de complexitatea lor. În cazul proiectelor mari, de anvergură, aceste vor fi divizate în componenete mai ușor de coordonat, numite *subproiecte*.



# CARACTERISTICILE UNUI PROIECT

Un obiectiv se definește complet prin patru componente obligatorii:

- *atributul*, conținutul obiectivului: preț, calitate, fiabilitate etc.;
- *scară de măsură*: obiectivul trebuie să fie raportat unui palier de valori cunoscut și utilizat de conducător: nivel (calitativ), grad (de absenteism) etc.;
- *normă*: valoarea exactă care trebuie obținută pe scara definită anterior;
- *un orizont de timp*: obiectivul trebuie realizat într-o perioadă de timp care trebuie determinată și datată. Modificând orizontul de timp obținem un alt obiectiv care impune, la rândul său, o altă strategie.



# CARACTERISTICILE UNUI PROIECT

- Stabilirea obiectivelor este o etapă de bază în elaborarea unui proiect și cuprinde un ansamblu de activități prin realizarea cărora trebuie să găsim o soluție reală la întrebarea “unde dorim să ajungem la sfârșitul proiectului?”.
- Aceasta presupune o anticipare și o evaluare a unei situații viitoare posibile.



# CARACTERISTICILE UNUI PROIECT

Pentru a fi viabil, un obiectiv va avea următoarele caracteristici SMART:

- **Specific:** claritatea obiectivului – ce, cine, cum, pentru cine, când, unde facem?
- **Măsurabil:** în orice moment este bine să știm nivelul la care am ajuns;
- **Abordabil/aprobat (attainable):** se referă la posibilitatea de realizare a unui obiectiv;
- **Realist:** proiectul poate fi realizat cu resursele de care dispunem și cu cele care vor fi acceptate din partea finanțatorului și este necesar într-un anumit context, oferind o soluție la o problemă care trebuie rezolvată;
- **Încadrare în Timp (timely)** – proiectul are o anumită limită de timp pentru realizarea lui.



# CARACTERISTICILE UNUI PROIECT

Alături de aceste 5 caracteristici pe care trebuie să le îndeplinească un obiectiv, mai sunt necesare încă 3 condiții pentru ca el să poată fi realizat:

- să fie înțelese și acceptate de toți membrii echipei care lucrează la proiect
- să fie bine definite responsabilitatea și autoritatea pentru realizarea lui (de obicei, managerul de proiect)
- să corespundă misiunii și celorlalte obiective ale instituției care realizează proiectul



# CARACTERISTICILE UNUI PROIECT

Ex. de obiective bine definite:

- depistarea precoce a cancerului mamar în județul Brașov prin realizarea unui screening în toate localitățile județului până la data de 31 decembrie 2003 la femeile de peste 30 de ani;
- realizarea unei baze de date necesare pentru raportările provenite de la medicii de familie și de specialitate la CAS Cluj până la data de 1 octombrie 2004;
- construirea unui centru de plasament pentru copiii orfani din județul Argeș pe o suprafață de 4 000 m<sup>2</sup> , având un cost total de 500 000 euro până la data de 1 februarie 2004.



# CARACTERISTICILE UNUI PROIECT

Obiectivele de bază pot fi clasificate în trei mari categorii: obiective de specialitate, de cost, de termen. În funcție de obiectivele de specialitate propuse, proiectele pot fi clasificate în trei grupe mari:

- *proiecte de investiții*: renovarea unei universități, construcția unui nou sediu
- *proiecte de cercetare și dezvoltare*: dezvoltarea unei tehnologii noi, elaborarea unui soft, stabilirea morbidității într-un județ
- *proiecte de organizare*: introducerea unei noi forme de organizare, introducerea unui nou sistem de distribuție.



# CARACTERISTICILE UNUI PROIECT

- Obiectivele unui proiect trebuie să se integreze obiectivelor organizației care îl realizează și abia după ce acestea au fost clar definite, să fie reajustate și în funcție de cerințele programului din care face parte proiectul respectiv și nu invers (pornind de la instituția din care facem parte, cunoaștem mai bine resursele de care dispunem, problemele pe care le avem și posibilitățile de rezolvare a lor).

