

## Curs 2

### 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.

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
- 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
- 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
- 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 componente mai ușor de coordonat, numite *subproiecte*.

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.

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. 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.

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

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.

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.

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).

### **Premise pentru derularea proiectelor**

Pentru ca un proiect să aibă rezultatul dorit, sunt necesare următoarele cerințe din partea celor implicați:

- concepție comună asupra problemei de rezolvat pentru toți participanții la proiect
- clarificarea pozițiilor celor implicați și definirea clară a temei de proiect, premisă de bază pentru demararea proiectului (se definesc obiectivele proiectului, se elaborează strategia, se planifică mijloacele, instrumentele și etapele necesare)
- accesul la informații și asigurarea unor informații de calitate și în timp util la cei care le folosesc în luarea unor decizii sau pentru derularea unor activități
- circuitul informațional standardizat urmează de regulă structura organizației, contribuind într-o mare măsură la acceptarea sau la respingerea proiectului de către angajații organizației
- o evaluare realistă la începutul proiectului asupra resurselor și tehnicilor de care dispune organizația

## Fazele managementului proiectelor

Caracterul de unicitate al produsului, serviciului sau rezultatului implică să se efectueze ceva unic, în sensul că rezultatul final este diferit de alte produse sau servicii din categoria la care aparține, produsele/serviciile nu reprezintă o "repetare".

Descrierea managementului proiectelor este posibilă prin analiza ciclului de viață al proiectelor, care se referă la ansamblul logic de faze ale proiectului, ale căror denumiri și număr sunt determinate de necesitățile realizării scopurilor sau obiectivelor proiectului. Indiferent de scop sau complexitate, fiecare proiect trece printr-o serie de faze. Managementul de proiect trebuie să includă o analiză a riscului și o definiție a criteriilor pentru terminarea cu succes a fiecărui rezultat livrabil (deliverable -în l.engl); exemple de livrabile pot fi: un studiu de fezabilitate, un proiect de detaliu sau un prototip funcțional. Ciclul de viață al proiectului este o colecție de faze, în general secvențiale, care oferă structura și abordarea proiectului, începînd de la conceperea proiectului până la terminarea acestuia.

În abordarea tradițională, pe faze, succesiunea fazelor de realizare a managementului proiectelor este următoarea:

- \*inițierea proiectului;
- ;iulutceiorp aeratlovzed uas aeracifinalp\*
- ;eițcudorp ed azaf uas iulutceiorp aițucexe\*
- ;lulortnoc iș aerazirotinom\*
- . iulutceiorp (aeredihcnî) aerazilanif\*

În proiecte cu elemente de cercetare-dezvoltare semnificative, aceste faze pot fi suplimentate cu puncte de decizie (decizii continuare/abandonare) în care este dezbătută și decisă continuarea sau nu a proiectului. Un exemplu este procesul faze-porti.

Există și alte denumiri ale fazelor componente, de exemplu în Wideman Comparative Glossary of Project Management terms (2002):

- 1.Concepție;
- 2.Definiție;
- 3.Execuție;
- 4.Finisare (sau închidere).

Denumirile exacte diferă pentru diferite industrii și organizații.

Institutul Național pentru Standarde și Tehnologie din SUA (National Institute of Standards and Technology -NIST) a elaborat un cadru general de management și proceduri tehnice pentru managementul proiectelor, care conține următoarele faze majore ale ciclului de viață al proiectului:

- rp aerenuporp iș aeracifinalp ,aeralumrof\* oiectului;
- ;iulutceiorp aițucexe iș aereițini\*

.iulutceiorp aeranimret uas/iș aițiznart ,aeredihcnî\*

Nu toate proiectele trec prin toate fazele, deoarece unele proiecte pot fi terminate înainte de a ajunge la "închidere". Unele proiecte nu parcurg faze structurate de planificare și/sau monitorizare.

Este de observat că fazele nu reprezintă pur și simplu un lanț secvențial de pași, ci constituie procese iterative. De exemplu, problemele sau schimbările care apar în faza de control pot necesita re-planificarea sau chiar modificări ale obiectivelor și scopurilor stabilite în faza de inițiere a proiectului.

Fazele unui proiect de dezvoltare internațional (ID). Proiectele de dezvoltare internaționale sunt prin definiție proiecte executate în țări în curs de dezvoltare, sunt destinate pentru dezvoltarea economică și socială și sunt finanțate din exterior, cel puțin parțial. Fazele majore ale unui ciclu de viață generic pentru un proiect de dezvoltare internațional sunt prezentate în următoarea schemă:

Identificare/concepție —→ Fezabilitate/definiție —→ Dezvoltare/proiectare —→  
Aprobare/evaluare/finanțare → Implementare —→ Operațiuni/evaluare post-proiect.

Proiectele ID sunt finanțate de diferite instituții internaționale ( de exemplu, Banca Mondială etc.) sau de agenții internaționale de finanțare (de ex. United Nations Development Program -UNDP), prin împrumuturi sau granturi complete.