

#VreauDiploma

"Tinerii – Manageri de Proiect în Industrii Creative 2014"

Proiect realizat prin intermediul



în parteneriat cu



Curs MANAGER DE PROIECT

Cap. 1

Ce este un proiect?

- Efort temporar care produce un rezultat unic
- Asamblu de activitati planificate adresate unei probleme specifice, cu scop si obiective bine definite in timp, cu fonduri limitate

Ce este managementul de proiect?

- Efortul de organizare, planificare, implementare si control asupra unui set de activitati, cu scopul de a atinge obiective predefinite, incadrate in timp si spatiu

Caracteristicile unui proiect

- Porneste de la o idee
- Vizeaza un **SCOP**
- Este realist
- Este unic
- Este bine definit in **TIMP si SPATIU**
- Este complex
- Presupune lucrul in echipa
- Poate fi evaluat



Proiectul reprezinta

- Un efort concret, practic, orientat spre un rezultat
- Doreste solutionarea unei probleme
- Obiective clare si tangibile
- Un demers bine planificat
- Are asigurat un sistem eficient de monitorizare si control



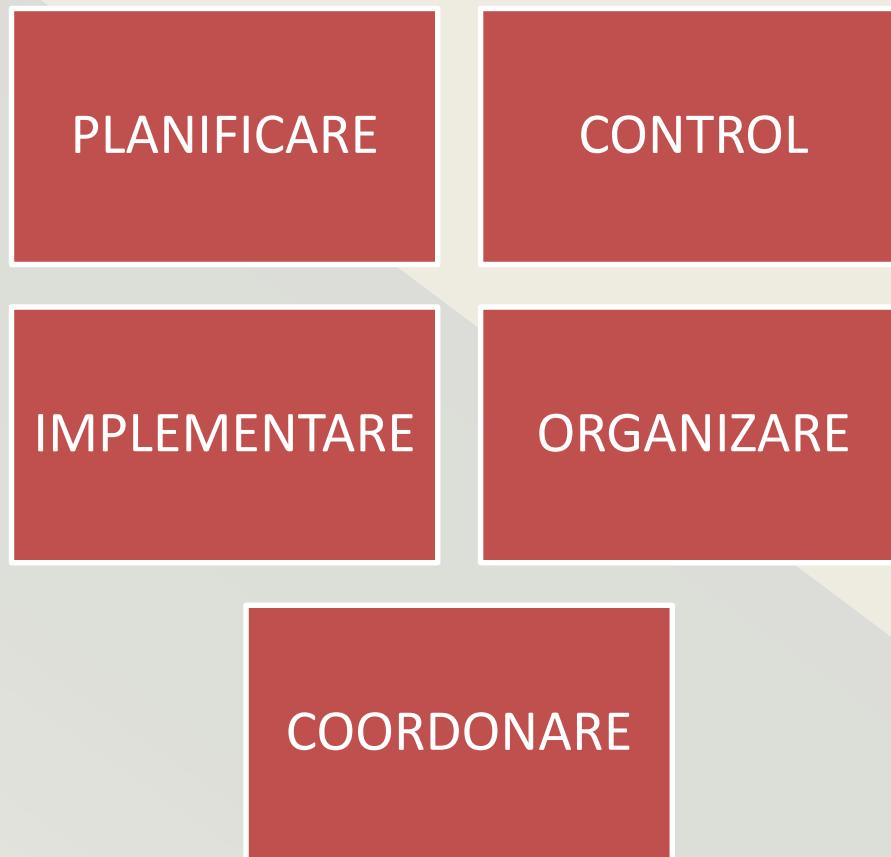
Proiectul

- Are 3 dimensiuni specifice:
 - Temporalitate
 - Finalitate
 - Unicitate

ATENTIE!!!

- **NU** confundam termenul ‘temporar’ cu ‘scurt’
- **NU** confundam determinarea in timp cu specificarea orei exacte
- **UNICITATEA** este determinata inclusiv de context

Functiile managementului



PLANIFICAREA

- Procesul prin care se stabilesc:
 - Scopul
 - Obiectivele
 - Rezultatele asteptate
 - Activitatile
 - Resursele necesare (inclusiv bugetul)
 - Desfasurarea activitatilor in timp

Organizarea

- Divizarea activitatii in subactivitati
- Divizarea muncii in sarcini in functie de specializare si de necesitatea motivarii oamenilor
- Alocarea sarcinilor pe grupuri/echipe
- Conceperea mecanismului de comunicare si coordonare
- Conceperea mecanismului de control
- Conceperea mecanismului de evaluare

Implementarea

- Procesul prin care se asigura realizarea in paralel a diferitelor sarcini de catre persoane si/sau grupuri, astfel incat sa obtina rezultatele intermediare si finale la momentele si in parametrii asteptati
- Punerea in practica a celor planificate

Controlul

- Procesul prin care conducatorul se asigura ca activitatile se realizeaza eficient si eficace

Eficienta vs. Eficacitate

- **Eficienta** = masurarea rezultatelor unei activitati prin raportare la eforturile facute in timpul desfasurarii activitatii respective
- **Eficacitate** = masura in care o activitate satisface o necesitate, realizeaza un obiectiv, indeplineste o functie

Conducerea

- Identificarea problemelor
- Luarea deciziilor
- Aplicarea deciziilor

Ciclul de viata al unui proiect

- **Concepere/ formularea ideii** proiectului
- **Planificare/ dezvoltarea** ideii
- **Implementarea** proiectului
- **Evaluarea** proiectului



Proiect

- Set de activitati desfasurate intr-o perioada determinata de timp, planificate si controlate care au drept scop producerea unei schimbari in bine a situatiei beneficiarilor institutiei

Exemple de projet



Exemple de proiect

- Dezvoltarea unui produs sau serviciu nou
- Constructia unei cladiri
- Realizarea unor cercetari ale carei rezultate vor fi înregistrate
- Dobândirea unor cunoștințe și certificarea lor

Program

- Ciclu sau set de activitati planificate si controlate
- In general fara termen de incheiere precis delimitat
- Cu aspect dinamic
- Constituie o abordare integrata pentru indeplinirea misiunii si obiectivelor organizatiei

PROGRAM vs. PROIECT

○ Spre deosebire de proiect, programul:

- Vizeaza mai multe schimbari concomitente sau successive
- Nu este in mod obligatoriu delimitat precis in timp
- Are o durata in general mai mare
- Un program poate include unul sau mai multe proiecte

Programe de finantare

- Fondul Social European (FSE)
- POSDRU (Programul Operational Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane)
- PODCA (Programul Operational Dezvoltarea Capacitatii Administrative)

Programe de finantare

- FEDR (Fondul european pentru dezvoltare regională)
- POR (Programul Operational Regional)
- PNDR (Programul Național pentru Dezvoltare Rurală)
- POP (Programul Operational Pescuit)
- POSCCE (Programul Operational Sectorial Cresterea Competitivitatii Economice)

Programe de finantare

FEDR (Fondul european pentru dezvoltare regională)

- POS Mediu (Programul Operational Sectorial pentru Mediu)
- POS Transport (Programul Operational Sectorial pentru Transport)
- POS AT (Programul Operational Sectorial Asistente Tehnica)

Cap.2

Procese de initiere

- Procesul de initiere are ca finalitate redactarea **cartei proiectului**
- **Carta proiectului** – documentul de baza care specifica problema abordata
- **Carta proiectului** – cererea de finantare

Propunerea de finantare

- Un document scris prin care solicitantul cere fonduri de la finantator pentru un proiect
- Contine elemente esentiale ale proiectului cat si acele elemente care pledeaza in favoarea solicitantului

ATENTIE!!!

- **CARTA** – element central al oricărui proiect

Tinta/Grupul tinta al proiectului

- Persoana care are puterea de a va oferi ceea ce dumneavoastra si organizatia dumneavoastra doriti
- Daca proiectul se adreseaza unui grup de persoane – grup tinta

Beneficiarii proiectului

- Carei, caror persoane se adreseaza proiectul dumneavostra?
- **Beneficiarii proiectului** reprezinta persoanele sau categoria de persoane care vor avea de castigat de pe urma proiectului, in viziunea initiatorilor acestuia

Beneficiari directi vs. indirecti

- **Beneficiarii directi** – cei care sunt implicați în mod direct în proiect și care beneficiază de rezultatele proiectului
- **Beneficiarii indirecti** – nu participă efectiv la proiect și nu beneficiază în mod direct de rezultatele acestuia

Criterii de selectie a proiectelor

Relevanta

Metodologie



Sustenabilitate
Cost-eficienta

Relevanta proiectului

- Fata de obiectivele programului de finantare
- Adevararea activitatilor la nevoile grupurilor tinta
- Contributia proiectului la indeplinirea scopului programului de finantare

Metodologie

- Coerenta projectului
- Activitati realiste si feazabile in corelatie cu resursele proiectului
- Planificarea coerenta a activitatilor
- Existenta partenerilor si gradul lor de implicare in proiect
- Rezultate cuantificabile
- Strategie de publicitate si promovare corespunzatoare
- Existenta indicatorilor de performanta

Sustenabilitate

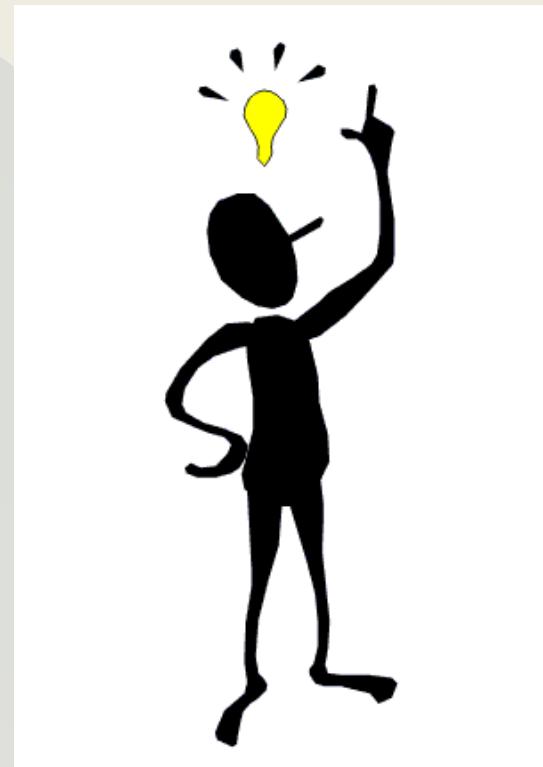
- Proiectul include si prevede actiuni de continuare a acestuia dupa incetarea finantarii
- Strategii de integrare si valorificare a rezultatelor proiectului
- Diseminarea rezultatelor pe diverse planuri: national, local, regional

Cost-eficienta

- Justificarea cheltuielilor propuse in relatie cu rezultatele asteptate
- Nivel realist al costurilor
- Strategie eficienta de utilizare a banilor



Identificarea si analizarea problemei



Ce este o problema?

- Situatie sau complex de situatii care afecteaza multi oameni, anumite grupuri sau intreaga societate la un moment dat si intr-un anumit loc

Ce este o problema?

- Orice proiect are drept scop o schimbare in bine a situatiei beneficiarilor proiectului, pentru ca orice proiect incepe deoarece s-a identificat o problema ce trebuie inlaturata sau atenuata

Problema

- Motivul pentru care scriem un proiect
- Este bine gandita si argumentata inclusiv statistic
- Este logica si clara
- Sunt furnizate date comparative
- Sunt folosite propozitii scurt si clare

Intrebări folosite în identificarea problemei

- Cine? Cand? Unde?
- Unde sunt oamenii?
- Cand apare problema?
- Ce? De ce?
- De ce apare problema?
- Dovezi ale problemei
- Consecințe
- Care sunt consecințele nerezolvării problemei?

Determinarea fezabilitatii proiectului

- Este problema care se dovedeste a fi rezolvata reala?
- Este problema care se doreste a fi rezolvata rezolvabila?
- Este magnitudinea solutiei problemei care se doreste a fi rezolvata realista?

Recomandari utile

- **NU** umpleti componenta problemei cu presupuneri sau declaratii nedокументate prezentate ca realitate
- **NU** folositi date statistice neclare sau care va contrazic argumentele
- **NU** faceti ca problema sa apara prea globala
- Folositi statistica si cercetarea comparativa, cand este cazul

Arborele problemei

Cauze

PROBLEMA

Efecte

Matricea cadru logic a problemei

Justificare, scop si obiective

- Rezultatul unic urmarit a fi obtinut prin realizarea proiectului
- Orice proiect rezolva o problema punctuala
- Scopul reprezinta solutia problemei existente

Scopul

- Ceea ce dorim sa realizam, starea la care vrem sa ajungem
- **UNDE VREM SA AJUNGEM?**

Scopul

○ Trebuie să contină

- Enunț clar și concis
- Un ideal
- Un rezultat urmarit pe termen lung
- Un verb la forma conjunctivă: “să realizeze”
... Sau un substantiv realizabil “realizarea”...

Scopul

- **NU** trebuie sa contină:

- Elemente masurabile
- Conjunctionia “și” – desparte 2 scopuri
- Cuvantul “prin” – descrie metoda

Metoda prin care enuntam scopul

- Se reformuleaza problema intr-un mod pozitiv
- **Problema:** “nivel scazut de informare al tinerilor din Bucuresti cu privire la subiectul X”
- **Scop:** “un nivel ridicat de informare in randul tinerilor din Bucuresti cu privire la subiectul X”

Contextul unui proiect

- Totalitatea factorilor care incadreaza problema abordata:
- *Factori externi*: stabilesc conjunctura problemei independent de organismul care implementeaza proiectul
- *Factori interni*: stabilesc capacitatea de rezolvare a problemei dependent de organismul care implementeaza proiectul

Obiectivul general al unui proiect

- Este masurabil prin indicatori
- Include, prin definirea unui context, scopul proiectului
- Este o directie de dezvoltare reala
- Este atractiv pentru stakeholder-ii majori
- Este influentat direct si semnificativ de realizarea obiectivului specific
- Justifica suficient existenta proiectului
- Este exprimat ca stare, nu ca proces/ mijloc
- Sa nu contine mai multe obiective legate cauzal

Factorii care influenteaza realizarea proiectului

□ Ipotezele

□ Constrangerile

□ Riscurile

Ipotezele

- Factori reali, adevarati si siguri
- Metodele prin care pot fi identificate ipotezele:
 - Interviuri
 - Focus grupuri
 - Workshop-uri
 - Chestionare si sondaje
 - Observatii
 - Studiu bibliografic

Constrangerile

○ Factori care limiteaza proiectul

- Timpul de executie
- Resurse
- Calitatea
- Obiectivul general

Riscurile

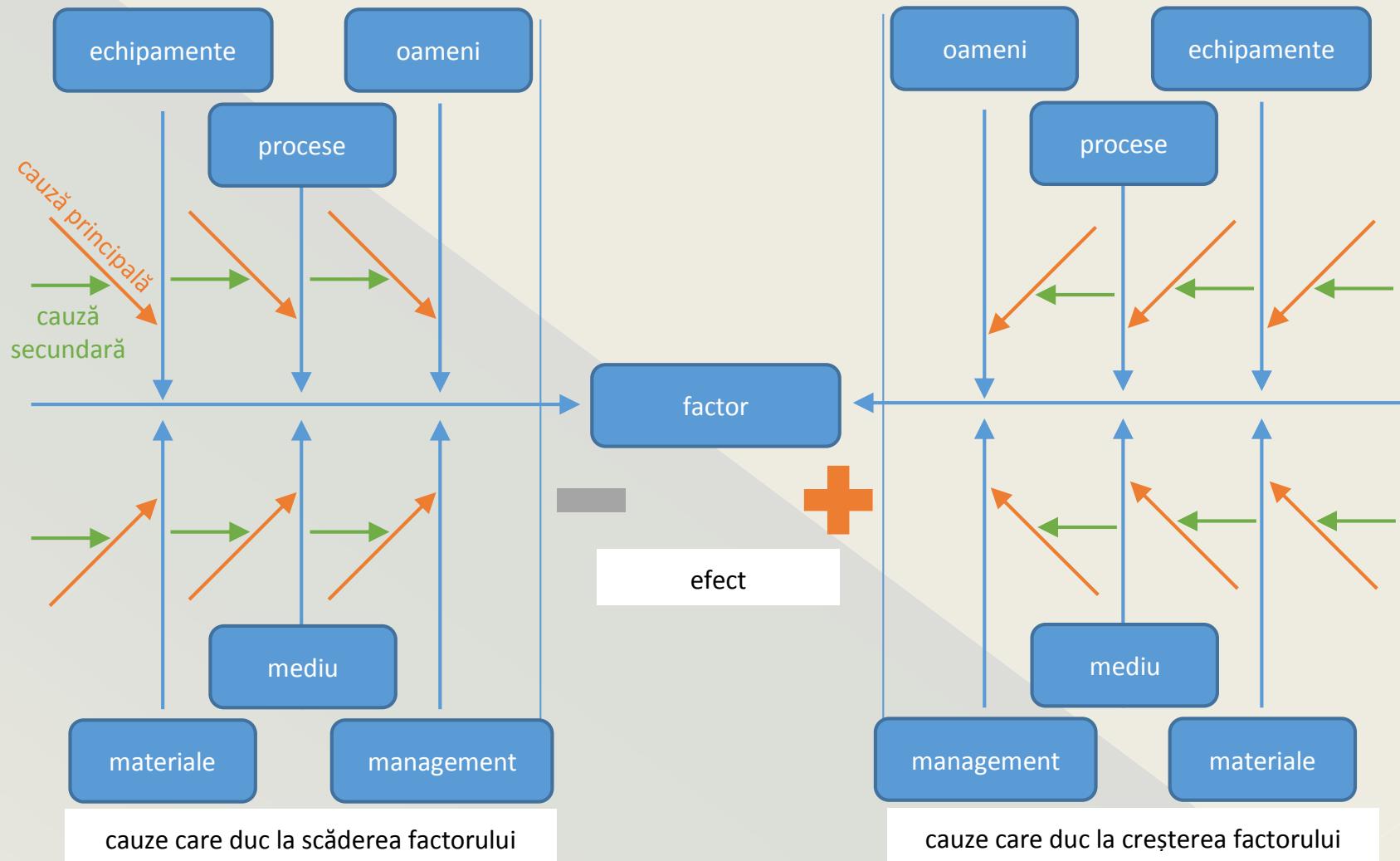
○ Factori care pot varia influentand realizarea proiectului

□ Diagrama cauza-efect

□ Analiza SWOT

Diagrama cauza-efect

- Oamenii
- Procese
- Echipamente
- Materiale
- Mediul (inconjurator)
- Management



Analiza SWOT

- Este un instrument de analiza strategica flexibil si usor de aplicat pe care o organizatie sau o echipa de proiect il foloseste pentru a identifica cele mai potrivite directii de actiune

Analiza SWOT

INTERN
EXTERN

POZITIV
POSITIVE

NEGATIV

STRENGTHS

Puncte tari

WEAKNESS

Puncte Slabe

OPPORTUNITIES

Oportunitati

THREATS

Amenintari

SWOT

- **Factori interni:** Propria noastră organizatie – avem noi oare capacitatea și disponibilitatea?
 - Resursele umane, financiare și tehnice
 - Luarea deciziilor (cine și ce)
 - Cultura organizatională
 - Alte proiecte
 - Strategie, compatibilitate cu misiunea organizației

SWOT

○ Factori externi

- > **Micro-mediu – este “vecinatatea” noastră pregătită pentru a fi implicată?**
- > Surse (posibili finanțatori sau clienți)
- > Contacte
- > Mediul socio-cultural
- > Informația
- > **Macro-mediu – care ar fi consideratiile de ordin general?**
- > Social
- > Politic
- > Economic
- > Juridic

SWOT

○ Premisele strategiei:

- Folosirea punctelor tari
- Eliminarea sau reducerea punctelor slabe
- Fructificarea oportunitatilor
- Evitarea pericolelor (amenintarilor)

OBIECTIVELE

- Pasii specifici necesari atingerii scopului fiecarui proiect
- Fiecare obiectiv trebuie sa indeplineasca cerintele **S.M.A.R.T.**
 - Specific
 - Masurabil
 - Abordabil/ de Atins
 - Relevant
 - Incadrat in timp

Specific

- Înseamna ca un obiectiv indica exact ceea ce se doreste sa se obtina
- Este clar exprimat, nu lasa loc de indoieri
- Difera de un obiectiv general
- Vizeaza rezultate concrete, si nu rezultate in general

Masurabil

- Inseamna ca un obiectiv poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ
- Permite stabilirea cu exactitate a faptului ca a fost atins ori nu sau in ce masura a fost atins
- Permite monitorizarea progresului atingerii lui

Abordabil/ de Atins

- Inseamna ca un obiectiv poate fi intr-adevar atins
- Aceasta caracteristica se evaluateaza, de obicei, tinand cont de capacitatea organizatiei sau organizatiilor care depun proiectul si trebuie sa realizeze obiectivele

Relevant

- Inseamna ca realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de proiect
- Realizarea unui obiectiv trebuie sa contribuie in mod nemijlocit la atingerea unui obiectiv mai general (trebuie sa vizeze un anumit impact)

Incadrat în Timp

- Înseamna ca obiectivul contine si data pana la care este prevazut a se realiza

Procesul

- Pentru a expune un obiectiv, raspundeti la urmatoarele:
 - Care este (sunt) zona (zonele) cheie pe care vreti sa le schimbari?
 - Ce segment al populatiei va fi implicat in schimbare?
 - Care este directia schimbarii pe care o cautati?
 - Care este termenul pentru atingerea gradului de schimbare?

Recomandari utile

1. Nu va fixati mai mult de 5 obiective
2. Nu expuneti obiectivele fara un enunt clar al problemei
3. Includeti toate segmentele relevante ale populatiei vizate
4. Rezervati mai mult timp; lucrurile cer mai mult timp decat indica planul
5. Obiectivele nu descriu metodele
6. Obiectivele trebuie sa fie masurabile pentru a putea determina schimbarile aparute in timpul derularii proiectului

Indicatorii obiectivelor

- Unitate de masura (calitativa sau cantitativa) a criteriilor alese :
 - **Nr. de** (cazuri rezolvate, persoane consiliante, angajate, antreprenori informatii, firme create,)
 - **Procentul de**
 - **Nivelul de** (satisfactie, implicare, prezenta,)

Indicatorii obiectivelor

- Totalitatea indeplinirii parametrilor masurabili in momentul indeplinirii obiectivului respectiv
- Ajuta la indeplinirea criteriului M. din S.M.A.R.T.

➤ **Cantitativi**

➤ **Calitativi**

➤ **Financiari**

Surse de verificare

- Sursele din care vor fi colectate informatiile cu privire la indicatori
- Culegerea informatiilor este o activitate care trebuie planificata inclusiv din punct de vedere al resurselor
- **Ex:** baze de date, fisele de consiliere, chestionare, interviuri, cereri de inscriere, studii, certificate de calificare, etc.

Diagrama Gantt

- Instrument ce permite urmarirea interrelationarii activitatii proiectului

Cu ajutorul diagramei Grantt vom observa

- Incadrarea in timp a planului de lucru
- Datele desfasurariilor activitatilor
- Vizibilitatea planului de lucru

Atentie!!!

- Proiectul se deruleaza succesiv prin toate obiectivele, acestea putand fi atinse si in paralel
- Intre ultimul obiectiv si scopul final nu mai exista activitati!

Definitii

- **Activitati** = actiuni intreprinse in cadrul proiectului pentru transformarea resurselor in rezultate
- **Resurse** = mijloace materiale, financiare, umane, informationale, sau de alta natura, utilizate pentru realizarea activitatilor (de obicei sunt cuantificabile in bani sau timp)
- **Factori externi** = conditii de care depinde realizarea proiectului, aflate in afara controlului echipei de proiect, si care, nu este sigur ca se vor produce

Activitatile

- Se include toate activitatatile necesare pentru atingerea obiectivelor si obtinerea rezultatelor
- Doar cele care se desfasoara in cadrul proiectului
 - > sub controlul managerului de proiect
 - > Pe baza resurselor proiectului
- Formulate ca procese, nu ca stari
- Reflecta limitarea in timp

Rezultatele

- Decurg din activitatile proiectului
- Fiecare rezultat poate fi degenerat de una sau mai multe activitati

Resursele

- Corelate direct cu activitatile
- Sa fie conditii necesare si suficiente pentru realizarea activitatilor
- Sa fie definite precis si verificabile
- Sa fie exprimate prin unitati de masura omogene

Fazele unui proiect

- Componetele independente ale unui proiect care pot fi abordate identic unui proiect
- Rezultatul unic al unei faze se numeste punct de referinta
- Un punct de referinta reprezinta scopul fazei respective

Actorii implicați

- Care afectează proiectul:
 - Echipa de proiect
 - Finantator
 - Manager de proiect
 - Echipa pentru Managementul Proiectului
 - Care sunt afectați de proiect
 - Manageri operaționali
 - Manageri funcționali
 - Parteneri
 - Clienti/Utilizatori

Managerul de proiect

- Persoana care administreaza optim resursele organismului care realizeaza proiectul
- Competentele sale sunt:
 - Expertiza
 - Performanta
 - Comportament

Abilități interpersonale ale managerului de proiect

- Leadership
- Team building
- Motivare
- Comunicare
- Influentare
- Luarea deciziilor
- Conscientizarea contextului

Abilitati interpersonale ale managerului de proiect

- Constientizarea contextului
- Negocierea
- Castigarea in crederii
- Managementul conflictului
- Potentarea

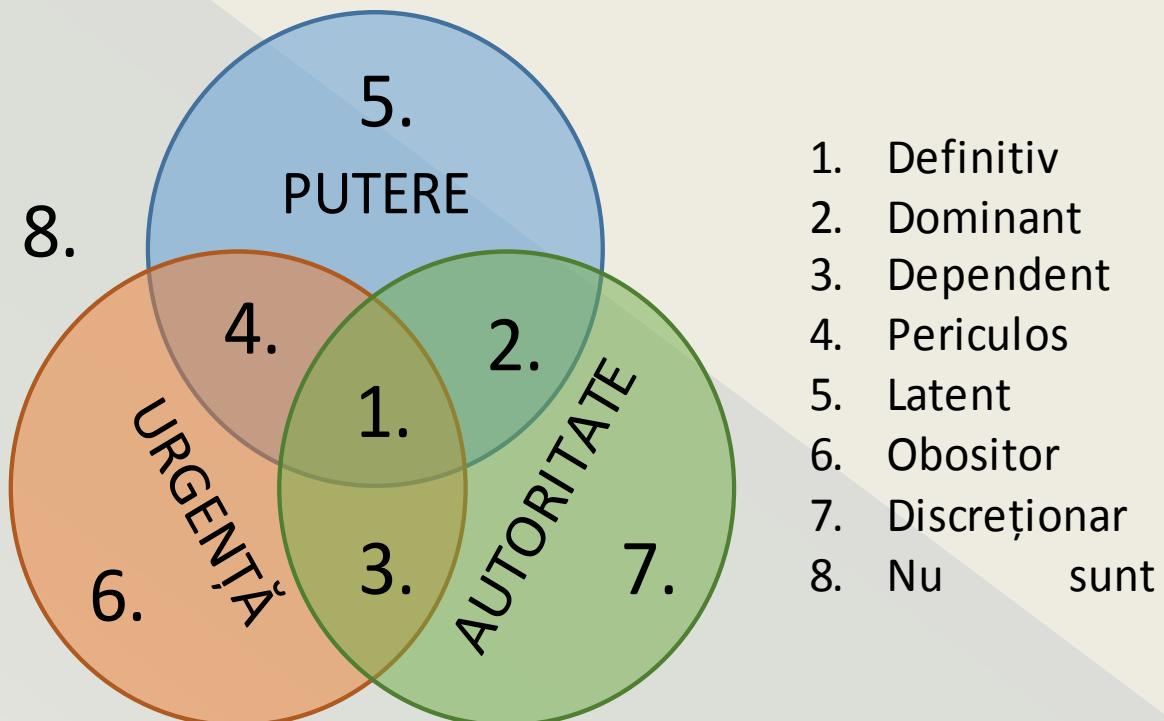
Finantatorul

- Entitatea care furnizeaza majoritatea resurselor financiare pentru realizarea proiectului
- Poate fi intern sau extern organizatiei responsabile de proiect

Clasificarea si analiza actorilor implicati

- Puterea - actiunea unui actor de a influenta proiectul sau rezultatele acestuia
- Autoritatea - nivelul de autoritate si/sau implicare al actorului in proiect
- Urgenta - masura timpului estimat de actor pentru a se raspunde la o asteptare

Diagrama de determinare a accentuarii rolului actorilor implicați



ATENTIE!!!

- Pe parcursul proiectului, actorii implicați pot traversa dintr-o categorie de importanță în alta, în funcție de scenariul proiectului
- Managerul de proiect trebuie să ia în calcul orice aspect atunci când analizează riscurile, timpul de realizare, resursele alocate sau dimensiunea obiectivului general

Bugetul

- Cuantifica activitati
- Directioneaza si identifica ce resurse sunt necesare si cand sunt solicitate
- Permite evaluarea obiectivelor si a activitatilor unui proiect din punctul de vedere al costului lor actual
- Un buget realist si actualizat permite evaluarea financiara a proiectului

Tipuri de buget

- BUGET PE CATEGORII DE CHELTUIELI – stabilirea cheltuielilor pe diverse categorii
- BUGET PE ACTIVITATI SI CHELTUIELI – realizeaza planul finanziar coreland categoriile de cheltuieli cu fiecare activitate stabilita
- BUGET PE SURSELE DE VENIT – grupeaza cheltuielile pe categorii si pe surse de finantare

Monitorizare

- O unealta de management
- Ajuta la urmarirea si intelegherea progresului facut in vederea realizarii obiectivelor proiectului
- Se concentreaza asupra analizei performantelor pe termen scurt comparate cu ceea ce s-a planificat

Recomandari monitorizare eficientă

○ CE VOM MONITORIZA?

- Activitati
- Buget
- Personal
- Rezultate

Recomandari monitorizare eficienta

○ Cum se realizeaza? Prin ce METODE?

- Indicatori cantitativi (nr. de beneficiari)
- Indicatori calitativi (grad de satisfactie)
- Metode de colectare:
 - Jurnale
 - Observatii
 - Interviu
 - Chestionare
 - Indicatori cantitativi (nr. de beneficiari)
 - Indicatori calitativi (grad de satisfactie)
- Surse de colectare
 - Beneficiari
 - Parteneri
 - Echipa

Recomandari monitorizare eficientă

○ CINE O VA FACE?

- Toata echipa proiectului

Control

- Analiza permanenta sau periodica a unei activitati sau situatii
- Se realizeaza pentru a se lua masuri de corectare sau de imbunatatire
- Implica folosirea informatiei ca principala componenta a controlului

Evaluare

- O unealta de apreciere
- Masoara, in mod global, rezultatele, obiectivele si impactul proiectului
- Asigura date pentru proiectare similare in viitor
- Se poate face la finalul proiectului sau se pot face si evaluari intermediare

Evaluarea financiara

- Evaluati costurile proiectului
- Evaluati raportul dintre costuri si rezultatele obtinute
- Evaluati raportul dintre numarul de beneficiari si cheltuielile de functionare si de personal
- Analizati daca resursele financiare au fost bine distribuite pe categorii de cheltuieli

VA MULTUMESC!



Laura Chelariu