**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREŞTI**

**FACULTATEA DE MANAGEMENT**

**Program masterat:**

**MANAGEMENTUL PROIECTELOR**

CAIET DE PRACTICĂ

Disciplina: IT

Coodonator practică:

Prof.univ. dr. Cătălin DOBREA

Cursant:

Micu Vladut-Vasile

Bucureşti

2019

**CUPRINS**

1. Descriere de ansamblu

2. Descriere de conținut

A. Descrierea organizaţiei şi a mediului în care aceasta activează

B. Analiza situaţiei actuale a organizaţiei în planul derulării proiectelor

C. Documentaţii specifice programelor şi proiectelor

D. Prezentarea modului de fundamentare şi elaborare a unui proiect

E. Analiza modului de implicare a resurselor umane în proiecte

F. Criterii de evaluare şi selecţie a proiectelor

G. Controlul, monitorizarea şi auditul proiectelor

H. Riscurile specifice proiectelor

I. Aspecte privind comunicarea şi transparenţa decizională în proiecte din organizaţia analizată

J. Oportunităţi de dezvoltare a proiectelor pentru accesarea fondurilor europene in cadrul organizaţiei analizate.

K. Bibliografie

L. Anexe

3. Aprecierea din partea reprezentantului firmei gazdă

**1. DESCRIERE DE ANSAMBLU**

**Total de ore de practică**: > 280

**Perioada de desfășurare** de la data 15.02.2018 pana la 29.05.2019

**Firma Gazdă**

* Denumire : Hewlett – Packard Enterprise
* Adresa : Soseaua Fabrica de Glucoza, Nr 5, Novo Park F, 020331, Bucuresti Sectorul 1, Bucuresti
* Date de contact

Persoana de contact: Serban George

Funcție: Solution Arhitect

Număr de telefon: +40752321419

Adresa e-mail: george.serban@hpe.com

**2. DESCRIERE DE CONȚINUT**

**A. Descrierea organizaţiei şi a mediului în care aceasta activează**

Compania Hewlett-Packard (NYSE), cunoscută și sub numele de HP, este o companie de IT cu sediul în Palo Alto, California, SUA. Compania este specializată în producerea serverelor, spatiilor de stocare si a sistemelor de networking.

Hewlett Packard Enterprise este o companie de tehnologie care îşi desfăşoară activitatea în peste 170 de ţări din întreaga lume. Are la bază dezvoltarea de tehnologie şi servicii care pot ajuta oamenii şi companiile să-şi rezolve problemele şi provocările, să-şi realizeze posibilităţile, aspiraţiile şi visele. Aplică gândirea şi ideile noi pentru a crea prin tehnologie experienţe mai simple, fiabile şi valoroase, îmbunătăţind continuu modul în care clienţii noştri trăiesc şi muncesc.

HPE isi desfasoara activitatea in industria IT.

Nicio altă companie nu oferă un portofoliu de produse tehnologice atât de complet ca Hewlett Packard Enterprise. Furnizează oferte de infrastructură şi de afaceri care cuprind de la dispozitive manuale la unele dintre cele mai puternice instalaţii de supercomputere din lume. Oferă consumatorilor o gamă largă de produse şi servicii, de la Data center la divertismentul digital.

In cadrul companiei HPE Romania sunt 130 angajati.

Compania deține si un centru de servicii GeBOC (Global eBusiness Operations Center) în București, începând cu anul 2005. În noiembrie 2010, compania avea 2.500 de angajați în România, din totalul de 300.000 de angajați pe plan mondial.

In prezent, in urma schimbarilor din cadrul companiei, in GeBOC HPE are aproximativ 1000 angajati.

Subsidiara din România a gigantului american Hewlett-Packard Enterprise (HPE) - unul dintre cei mai mari furnizori globali de echipamente şi servicii de IT pentru companii - a înregistrat anul trecut o cifră de afaceri de 140,7 mil. lei (30,8 mil. euro), conform datelor disponibile pe site-ul Ministerului Finanţelor Publice.

Firma a raportat un profit net de 11,9 mil. lei (2,6 mil. euro), corespounzând unei marje de câştig net de 8,5%. HPE s-a format la nivel global în luna noiembrie 2015, prin desprinderea de fosta companie HP, operaţiunea având loc în toate ţările unde firma americană avea operaţiuni, inclusiv România. HPE oferă companiilor şi sectorului public servicii de IT şi de consultanţă, servere, instrumente de obţinere şi analizare a datelor, plus echipamente de stocare şi reţelistică.

Ca si concurenta avem :

Dell – companie multinational americana infiintata in anul 1984 cu sediul central in Round Rock, Texas. Numita după fondatorul său, Michael Dell, compania este una dintre cele mai mari corporații tehnologice din lume, cu peste 145.000 de angajați în S.U.A. și în întreaga lume. Dell vinde computere personale (PC), servere, dispozitive de stocare a datelor, switch-uri de rețea, software, periferice pentru computere, HDTV, camere video, imprimante, playere MP3 și electronice construite de alți producători. Compania este bine cunoscută pentru inovațiile sale în domeniul gestionării lanțului de aprovizionare și a comerțului electronic, în special modelul său de vânzări directe și abordarea "construită la comandă" sau "configurarea la comandă" pentru fabricarea și furnizarea de PC-uri individuale configurate conform specificațiilor clientului

Dell a fost un furnizor de hardware pur pentru o mare parte din existența sa, dar odată cu achiziția în 2009 a sistemelor Perot, Dell a intrat pe piața serviciilor IT. De atunci, compania a realizat achiziții suplimentare în sistemele de stocare și de rețea, cu scopul de a-și extinde portofoliul de la furnizarea de computere la furnizarea de soluții complete pentru clienții întreprinderi.

In Romania, Dell este principalul competitor al HPE-ului pe piata de servere. Desi, HPE inca are market share favorabil, Dell datorita sistemului mult mai usor de pricing ofera partenerilor preturi mult mai rapide decat HPE.

Cisco – companie multinationala americana infiintata in anul 1984 cu sediul central in San Jose, California. Cisco dezvolta, produce si vinde sisteme hardware de retea, echipamente de telecomunicatii. In topul inventiilor celor de la Cisco este router-ul wireless.

In relatia cu HPE in Romania, Cisco este principalul competitor in partea de networking. Chiar daca HPE a achizitionat compania de networking Aruba si face un focus imens pe cresterea business-ului in acest domeniu, vechimea celor de la Cisco pe piata inca ii face pe acestia sa aiba un plus in fata HPE-ului.

**B. ANALIZA SITUAŢIEI ACTUALE A ORGANIZAŢIEI ÎN PLANUL DERULĂRII PROIECTELOR**

În general, proiectul este o lucrare temporară întreprinsă pentru a atinge un anumit scop.

Proiectul este întotdeauna expresia unei politici: el vizează ca prin intermediul unui ansamblu de acțiuni să producă o „schimbare”. El implică resurse umane (actori ai schimbării), resurse materiale și resurse ﬁnanciare și se desfășoară întotdeauna într-un context spațio-temporal particular.

Pornind de la aceste repere esențiale, putem identiﬁca următoarele trăsături ale unui proiect:

Are Scop – scopul este soluționarea unei probleme identiﬁcate sau contribuirea la schimbarea unei situații problematice.

Este realist – scopul trebuie să ﬁe posibil de îndeplinit.

Este unic – reprezintă o soluție specială a unei probleme într-un anumit context.Este

Limitat în timp și spațiu– are un început și un ﬁnal bine deﬁnite și se desfășoară într-un loc concret.Este

Complex – include multiple varietăți de planiﬁcare și implementare, parteneri, activități, evenimente și sarcini.

Este colectiv – este implementat de către o echipă și țintește spre binele unei colectivități de oameni.

Este o aventură – implică riscuri și incertitudine.

Poate ﬁ evaluat – conține obiective măsurabile care pot ﬁ evaluate; astfel se poate aprecia dacă am realizat ceea ce ne-am propus la calitatea dorită.Are un ciclu de viață determinat, compus din mai multe etape obligatorii.Proiectele pot ﬁ simple sau complexe, dar au unele trăsături constant comune.

Fiecare proiect din cadrul companiei HPE conține urmatoarele :

* Speciﬁcarea proiectului;
* Scop şi obiective;
* Strategie de realizare;
* Plan de acţiuni;
* Devizul general al proiectului (bugetul);
* Analiza și evaluarea riscurilor.

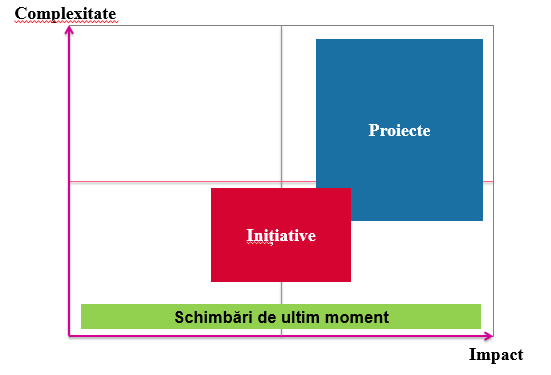
Toate aceste elemente sînt comune tuturor proiectelor, dar implementarea lor ține de ﬁecare proiect în parte, de tipul și mărimea acestuia, de arealul geograﬁc, de resursele necesare, etc.Un proiect in cadrum companiei HPE este caracterizat de un efort temporar pentru crearea unui produs sau serviciu cu caracter de unicitate. Această caracteristică de a ﬁ temporar contrastează cu procesele sau operațiile de producție, care au caracter permanent, acestea continuîndu-și existența pentru crearea aceluiași produs sau serviciu în mod repetat

Compania HPE isi doreste sa creeze un mediu IT mai eficient, productiv, sigur si flexibil la schimbarile rapide din mediul competitiv. Prin serviciile si produsele oferite, compania furnizeaza infrastructura care poate fi usor compusa sau recompusa pentru a raspunde solicitarilor de schimbare, ajutand astfel organizatille sa actioneze rapid.

HPE ofera intr-un singur pachet produse de inalta calitate, dar si servicii de suport si consultanta. Cu soluții și strategii personalizate de finanțare, aceasta ofera soluții tehnologice potrivite pentru obiectivele unice de afaceri ale fiecarei companii.

**C. DOCUMENTAŢII SPECIFICE PROGRAMELOR ŞI PROIECTELOR**

În HPE, există o deliminare clară între trei tipuri de activități strategice, în funcție de complexitatea și de impactul acestora în business: proiecte, inițiative și schimbări rapide de

Astfel, în funcție de complexitate și de impactul pe care il are activitatea, aceasta va fi încadrată în una din cele trei categorii, documentația specifică fiind diferită de la un tip la altul.

Este fundamental ca justificarea unui proiect să nu fie una tehnică, ci să plece de la o problemă funcţională şi să identifice cea mai bună metodă tehnică de rezolvare a acestei probleme. Astfel, un Business Case trebuie să conţină:

* Istoricul proiectului şi contextul acestuia (alinierea la strategiile generale ale  companiei)
* Necesarul de resurse pentru supervizare strategică, project management, execuţie, finanţare.
* Beneficiile care vor fi realizate (value proposition)
* Modalitatea de realizare a beneficiilor (evaluarea opţiunilor, justificarea ale­gerii finale, riscuri)
* Faze, etape, planificare şi activităţi cri­tice
* Livrabile
* Evaluarea financiară a investiţiei

Pentru a fi util, un Business Case trebuie să fie orientat către aspectele econo­mice şi mai puţin către cele tehnice, trebuie să cuprindă toate elementele relevante pentru o evaluare completă, trebuie să prezinte beneficii măsurabile şi să arate modul în care investiţia se va recupera (Return of Investment).

În etapa de inițiere a proiectului, alături de Business Case vor fi eaborate și documente de job description. Documente de inițiere a proiectului, studii de fezabilitate (dacă este necesar). După definirea proiectului și numirea echipei de proiecu, se trece la faza de planificare detaliată a proiectului. Aceasta presupune crearea unui set de planuri care să ajute echipa în timpul derulării proiectului. Dintre documentele utilizate, pot fi amintite: planul de proiect, planul de resurse, bugetul proiectului, planul pentru managementul riscurilor, planul de comunicare și de training.

În etapa de execuție, livrabilele sunt realizate și apoi prezentate pentru acordul final. Astfel, o serie de documente vor fi utilizate: raportul de activitate, centralizatorul activităților, formularul de probleme, centralizator al modificărilor din proiect.

La închiderea proiectului se realizează un raport de închidere a proiectului (Project Closure Report) și o analiză a rezultatelor proiectului (Post implementation review).

**D. PREZENTAREA MODULUI DE FUNDAMENTARE SI ELABORARE A UNUI PROIECT.**

Pentru elaborarea si fundamentarea unui proiect , compania HPE utilieaza 6 pasi :

Concepția proiectului in HPE :

În mod normal, concepția proiectului începe cu clientul. Se elaboreaza o documentatie precisa despre locația corectă și specificațiile / standardele care trebuiesc respectate.

În funcție de proiect, etapa de concepție poate varia. Poate dura de la câteva zile până la câteva luni sau mai mult, în funcție de cât de iminent este necesitatea finalizării proiectului.

După ce planul proiectului a fost aprobat, proiectul intră în faza de definire. Aici cerințele proiectului sunt specificate cât mai clar posibil. Aceasta implică identificarea așteptărilor tuturor părților implicate cu privire la rezultatul proiectului. În această fază, un plan de proiect și un domeniu de aplicare al proiectului pot fi scrise în scris, subliniind munca care trebuie efectuată. Echipa de management de proiect ar trebui să prioritizeze proiectul, să calculeze un buget și programul și să determine ce resurse sunt necesare. Definițiile proiectului ar trebui să fie sincronizate cu cele ale clientului și ale cerințelor utilizatorului final.

Este important să se identifice cerințele cât mai devreme posibil. Condițiile preliminare ale proiectului, cerințele funcționale și operaționale și limitările de proiectare ar trebui să fie clar definite în această fază.

Odată ce proiectul este mai aproape de realizare, urmeaza sa se vorbeasca despre design-ul proiectului. Aceasta este încă o etapă preliminară, ceea ce înseamnă că nimic nu este garantat în acest moment. Cu toate acestea, designul este etapa în care începe de obicei procesul de licitare.

Echipa responsabilă de proiectare, condusă de un arhitect sau de un inginer, va trebui să se asigure că fiecare dintre regulamentele și codurile de stat este îndeplinită respectând viziunea proprietarului proiectului și asigurându-se că structura nou construită va fi utilizabila.

În mod normal, în etapa de proiectare există trei pași diferiți și includ designul schematic, dezvoltarea de proiect și documentele contractuale.

Al 4 lea pas este vorba despre faza de dezvoltare, tot ceea ce va fi necesar pentru a fi implementat în cadrul proiectului. În cazul proiectelor mai mici, nu este necesară o fază oficială de dezvoltare. Punctul important este că trebuie să fie clar ce trebuie făcut în faza de implementare, de cine și când. În faza de dezvoltare, toată forța omului este alocată. Când faza de dezvoltare este finalizată, implementarea este gata să înceapă. Prin urmare, este necesară o idee clară pentru părțile implicate despre ce ar trebui făcut și când.

Dupa ce s-a terminat faza de dezvoltare, putem sa ne apucam pentru urmatoarea parte , mai exact partea de implementare.

Faza de implementare este momentul în care proiectul are de fapt forma. Echipa de dezvoltare a proiectului a implicat munca din partea lor și au dezvoltat pe proiect. Managerul monitorizează și controlează alocarea resurselor, costul, sfera de aplicare, calitatea, riscul și alți factori ai proiectului. Monitorizarea și controlul este un proces continuu pentru a se asigura că proiectul se adresează obiectivelor sale pentru fiecare obiectiv al proiectului.

La sfârșitul proiectului, închiderea se întâmplă pentru a se asigura că toate lucrările sunt finalizate, iar proprietatea este transferată de la echipa de dezvoltare la operațiuni. Cu toate acestea, faza de urmărire este complet neglijată în majoritatea cazurilor. Faza follow-up este de a asigura că toate aranjamentele sunt făcute pentru finalizarea și predarea cu succes a proiectului. Printre acestea se numără elaborarea de manuale, instruirea utilizatorilor finali, crearea echipei de asistență, scrierea raportului de proiect, evaluarea proiectului, transferarea către echipa respectivă și dezmembrarea proiectului.

La sfârșitul proiectului, se asigura că toate lucrările sunt finalizate, iar proiectul este transferat de la echipa de dezvoltare la operațiuni. Pentru ca acest pas este foarte important , mai multe echipe de testare lucreaza la acest lucru. Dupa ce echipa de testare a terminat treaba , se trece la procesul de scriere a unor documentatii ce o sa ajunga la client, pentru a intelege despre ce este vorba in proiect si cum pot accesa diverse lucruri din proiect, iar daca este necesar se poate face si un training pentru instruirea utilizatorilor.

**E. Analiza modului de implicare a resurselor umane în proiecte**

In momentul actual , departamentul de resurse umane detine un rol foarte important in implementarea unui proiect , deoarece cei de la resurse umane oferă îndrumări pentru forța de muncă a unei organizații. "Utilizarea tehnologiei informației (IT) în managementul resurselor umane este vitală pentru a satisface cerințele organizaționale cu angajați bine calificați și pentru a ajuta organizația". Cei din domeniul resurselor umane trebuie să sprijine schimbarea și să faciliteze comunicarea intre angajati.

Managementul resurselor umane este managementul oamenilor în domenii specifice. La început, în jurul anilor 1980, Resursele umane a fost văzută ca o funcția de gestionare tradițională care se ocupă de administrarea personalului, recrutarea, stabilirea relațiilor sindicale și a salariilor (Guest, 1987, citată la Bredin, K., 2006).

Din ce în ce mai mult, departamentul de Resurse umane este considerată o funcție strategică. Este vorba despre gestionarea abilităților și a competențelor pentru a aduce valoare companiei: angajații sunt esențiali pentru succesul unei organizații.

Conform Hendry și Pettigrew (1990), citată în Bredin, K., (2006), Departamentul de resurse umane regrupează două domenii principale care sunt managementul strategic și relațiile umane. Adică, angajații sunt acum mai mult decât o variabilă, sunt o resursă și o valoare adăugată potențială.

În primul rând, un rol important in departamentul de resurse umane este selectarea. Cu alte cuvinte, este procesul de alegere a persoanelor care vor face parte din echipa de proiect .

Selecția oamenilor este baza proiectului , deoarece pentru a demara un proiect , avem nevoie de cei mai buni oameni specializati pe acea ramura.

De asemenea este important si modul de formare a oamenilor din echipa de proiect.

Formarea este modul în care managerul de resurse umane dezvoltă competențele necesare ale unei echipe. Este un proces cheie deoarece joacă un rol direct în valoarea adăugată a unui proiect. De asemenea, este punctul de plecare al competitivității strategice pentru o companie.

Un alt concept important este gestionarea echipei. Aceasta înseamnă organizarea echipei și evaluarea performanței acesteia.

Gestionarea unei echipe este modul de a motiva oamenii să-și atingă scopul. Acesta include, de asemenea, metoda utilizată pentru a reuși în proiect.

In companie , cei de la resurse umane au o opinie importanta in alegerea unui manager de proiect , insa trebuie sa analizeze foarte bine inainte de a lua o decizie.

Potrivit lui Harold & .Kerzner (2013), un manager de proiect trebuie să fie experimentat, multidisciplinar, creativ și interesat de proiect si să nu facă aceleași greșeli ca înainte; el trebuie, de asemenea, să poată purta o mulțime de responsabilități, cum ar fi gestionarea timpului, obiectivele profitului sau negocierea cu disciplinele funcționale. Competențele principale sunt conducerea, calitățile manageriale, relațiile interpersonale și rezolvarea conflictelor. Un alt criteriu foarte important pentru a selecta un bun manager de proiect este maturitatea acestuia. Este o sarcină destul de dificilă deoarece maturitatea managementului de proiect nu este măsurată cu vârsta unui candidat, ci cu capacitatea sa de a conduce un proiect și care este greu de măsurat. Deși experiența este factorul general care este luat în considerare la recrutarea unui potențial manager de proiect. Astfel, atunci când vorbim despre procesul de selecție, rolul celor de la resurse umane este de a elabora o listă detaliată a competențelor necesare pentru un anumit proiect, către închirierea membrilor echipei de proiect și atribuirea responsabilităților fiecărui membru în funcție de competențele acestora. Rolul resurselor umane este de a atrage abilitățile corecte pentru proiect.

În cele din urmă, am analizat trei procese principale care constituie rolul Resurselor Umane în Managementul Proiectelor. Este vorba despre selectie, instruite și gestionare. Adică, rolul celor de la HR în Managementul proiectelor este legat de recrutarea, dezvoltarea și organizarea echipei de proiect. Scopul său este de a gestiona Proiectul de la crearea lui pana la succesul final. Cel mai important este ca managerii de resurse umane trebuie să țină cont de faptul că strategia companiei se află înainte de orice în oameni.

**F. Criterii de evaluare şi selecţie a proiectelor**

Selectarea proiectelor se bazează pe necesitatea sau prioritatea afacerii. Liderii de proiect trebuie să înțeleagă bine un proiect pentru a analiza foarte bine riscurile si sa faca o selectie restransa a proiectelor , pe care sa fie sigur ca poate sa le duca la bun sfarsit cu succes.

Pentru a lua un proiect , trebuie in primul rand vazut daca exista oameni pregatiti pentru ce se doreste , altfel incat trebuie analizat acest lucru. De asemenea pentru a initia un proiect , trebuie analizat si timpul lui , atat timpul de incepere a proiectului , cat si inchiderea lui conform planului. Deoarece un prim pas in selectarea unui proiect este deadline-ul final , daca se stie de la inceput ca nu se poate realiza acest lucru , atunci este de preferat sa nu se implice in proiect.

**G. Controlul, monitorizarea şi auditul proiectelor**

1. Monitorizarea proiectelor

Prin monitorizare se intelege acel proces ce permite obtinerea informatiilor care sa permita cunoasterea si intelegerea stadiului proiectului la un moment dat, precum si tendintele de derulare a activitatilor incluse in proiect. Monitorizarea se poate face prin discutii cu personalul implicat in derularea proiectului, prin inregistrarea rezultatelor si a problemelor aparute, prin observarea activitatilor derulate. Monitorizarea permanenta a proiectului (se monitorizeaza activitatile, stadiul realizarii planurilor, costurile, rezultatele proiectului) permite raportarea realizarii acestuia, pentru ca asa se obtin informatiile a caror procesare sprijina procesul de raportare.

Monitorizarea este deseori înţeleasă ca fiind activitatea de audit sau de control, acestea din urmă fiind axate îndeosebi pe modul în care resursele sunt folosite în conformitate cu obiectivele stabilite, cu reglementările în vigoare. Activitatea de monitorizare este însă diferită de activităţile de audit şi control.

Spre deosebire de activităţile de audit şi control, activitatea de monitorizare constă în:

- colectarea continuă a informaţiei despre stadiul implementării proiectului cu scopul de a corecta deficienţele;

- evaluarea progreselor intermediare şi oferirea de informaţii legate de evoluţia indicatorilor de performanţă;

- modul în care resursele alocate şi serviciile furnizate şi-au atins ţinta;

- eventualele schimbări socio-economice care ar rezulta în urma implementării unui proiect.

Dintr-o altă perspectivă, monitorizarea poate fi definită ca raportarea de rutină a informaţiilor privind desfăşurarea activităţilor şi realizările din cadru unui program sau proiect aflat în stadiul de implementare şi include, plecând de la aceste informaţii, măsurile care ar trebui întreprinse, dacă este cazul, pentru remedierea situaţiilor.

Monitorizarea este extrem de importanta in planificarea si implementarea unui proiect. Poate fi comparata cu mersul pe bicicleta; doar privind inainte poti alege directia corecta.

Informatiile obtinute prin monitorizare pot fi folosite pentru:

- A analiza situatia comunitatii si a proiectului initiat;

- A determina daca resursele implicate sunt utilizate corespunzator;

- A identifica problemele cu care se confrunta comunitatea sau proiectul si posibilele solutii;

- A se asigura ca toate activitatile sunt efectuate corect si la timp de catre personalul adecvat;

- A folosi experienta acumulata dintr-un proiect in cele care urmeaza;

- A determina daca modul in care proiectul a fost planificat este cel mai adecvat pentru rezolvarea problemelor aparute pe parcurs.

Un alt criteriu important este acela de a monitoriza bugetul unui proiect.

Monitorizarea bugetului – bugetul proiectului joaca un rol important in administrarea tuturor proiectelor, permitand managerului de proiect sa vada: de cati bani este nevoie si cand este nevoie de ei. Bugetul se poate folosi, de asemenea, pentru monitorizarea cheltuielilor proiectului si pentru obtinerea de informatii privind aparitia nevoii de ajustare sau modificare a cash flow-ului. Unul din modurile in care se poate face aceasta este prin folosirea a ceea ce se numeste adesea curba S, asa cum este redata mai jos:

|  |  |
| --- | --- |
| http://www.creeaza.com/files/finante-banci/679_poze/image001.gifhttp://www.creeaza.com/files/finante-banci/679_poze/image002.gifhttp://www.creeaza.com/files/finante-banci/679_poze/image003.gifhttp://www.creeaza.com/files/finante-banci/679_poze/image004.gifhttp://www.creeaza.com/files/finante-banci/679_poze/image005.gifhttp://www.creeaza.com/files/finante-banci/679_poze/image006.gifCost total | Buget total  Cheltuiala  planificata                                  Cheltuiala                                                      efectiva |
| Timp | |

Aceasta curba ne arata modelul bugetar al cheltuielilor proiectului si ne permite compararea acestuia cu cheltuiala efectiva. Dar cheltuiala efectiva, care este inregistrata in registrele contabile ale proiectului, poate fi mai mare sau mai mica decat cheltuiala preconizata prin buget fie pentru ca munca realizata  a costat mai mult sau mai putin decat s-a planificat, fie pentru ca s-a realizat mai putina munca decat a fost planificat, dar cu o cheltuiala mai mare.

2. Controlul proiectelor

Pe langa monitorizarea progresului proiectului, este necesar a se putea face ceva in privinta oricaror activitati sau cheltuieli care difera de cele planificate, si aceasta intr-o maniera care este atat oportuna cat si eficace. Procesul de control al proiectelor este derulat pentru a reduce sau elimina diferentele dintre ceea ce s-a planificat ca ar trebui sa se intample si ceea ce s-a intamplat in realitate. O modalitate de a privi acest proces se bazeaza in mare masura pe ceea ce este numit teoria controlului sistemului (sau teoria sistemului de control), care ne spune ca adesea sistemele sunt controlate prin: masurarea rezultatelor lor; compararea acestora cu un nivel tinta dorit; ajustarea input-urilor sistemului in corelatie cu marimea si sensul (pozitiv sau negativ) al diferentelor semnalate - daca exista.

**H. Riscurile specifice proiectelor**

Riscurile intr-un proiect includ procesele de identificare, analiza si asigurare a reactiei la riscurile pe care le implica realizarea proiectului.

Managementul riscului proiectelor are in vedere maximizarea rezultatelor reactiei la semnalele pozitive de risc si minimizarea consecintelor evenimentelor nefavorabile inregistrate pe parcursul derularii unui proiect. Deoarece, intr-un proiect lucram cu oameni si cu o multitudine de resurse pe care nu le detinem de la inceput in cele mai multe situatii, putem considera ca oricarui proiect ii sunt asociate o multime de riscuri. Tipurile de riscuri sunt definite in functie de sferele proiectului. Astfel, putem identifica:

* sfera resurselor umane:
* membrii echipei de proiect sau partenerii nu au know-how-ul necesar;
* sunt identificati cu greutate acei indivizi capabili sa lucreze in echipa;
* se gasesc foarte greu specialisti care sa lucreze pentru beneficii rezonabile;
* sfera financiara:
* fluctuatiile ratelor de schimb, a ratelor dobanzii etc. pot da peste cap estimarile realizate la inceputul proiectului;
* falimentarea bancilor poate inchide cu totul un proiect;
* imposibilitatea de a gasi sponsori
* sfera tehnica:
* unele tehnologii sunt foarte scumpe;
* nevoia de pregatire suplimentara a membrilor echipei de proiect pentru a face fata noilor tehnologii;
* sfera manageriala:
* leadership neadescvat;
* slabe capacitati de planificare;
* insuficienta cunoastere a contextului in care proiectul se realizeaza;

Factorii de risc se intalnesc cu siguranta in absolut toate activitatile incluse in cadrul unui proiect.

Diminuarea riscurilor pe intregul proiect este de fapt o suma de reduceri ale riscurilor pentru fiecare activitate independenta cuprinsa in cadrul unui pachet de lucru, prin identificarea unei strategii adecvate pentru fiecare nivel de desfasurare a proiectului. In general riscurile identificate la nivelul activitatilor si prognozei bugetare afecteaza parti mici ale proiectului de investitii, acest lucru neconstituind insa un motiv pentru a nu acorda o importanta deosebita acestui capitol, deoarece riscurile mici in conditii speciale devin critice conducand catre efecte catastrofale. Detalierea activitatilor reprezinta o oportunitate de a identifica riscurile. In scopul realizarii unei analize in detaliu pentru fiecare activitate componenta a unui pachet de lucru, este necesara realizarea unei planificari si estimari a timpului si bugetului, de cele mai multe ori acestea fiind dificil de realizat datorita existentei factorilor de incertitudine.

În cadrul identificării riscurilor sunt utilizate patru tehnici distincte:

1. Realizarea unei liste a riscurilor posibile. Realizarea unui profil de risc

Are loc consultarea tuturor persoanelor implicate în derularea proiectului, asupra factorilor care ar putea contribui într-un mod direct sau indirect la influenţarea negativă a activităţilor. Modalităţile principale prin care managerul de proiect intră în contact cu ideile celorlalţi membri asupra posibilelor riscuri ce pot plana asupra proiectului sunt sesiunile de brainstorming şi interviurile.

Sesiunile de brainstorming sunt cele mai agreate metode de a genera idei de identificare a potenţialelor riscuri ce pot interveni în cadrul proiectului Kreditech, utilizând în acest scop două tehnici distincte complementare. Dacă prima tehnică se referă la generarea de către membrii proiectului a unei liste care să conţină idei cât mai semnificative referitoare la riscurile ce pot surveni în proiect, cea de-a doua tehnică abordează combinarea riscurilor similare şi ordonarea lor după magnitudine şi probabilitatea de a se petrece. Urmează apoi eliminarea riscurilor ce implică o şansă mică de a se produce şi influenţează în mod nesemnificativ derularea proiectului.

În cadrul interviurilor individuale cu persoanele implicate sunt în general utilizate seturi de întrebări speciale menite să vină în ajutorul cristalizării unei opinii a persoanei intervievate. Sunt contorizate ideile tuturor persoanelor implicate în mod direct în cadrul proiectului sau care au înregistrat experienţe similare de acest tip.

Utilizarea profilului de risc este utilă deoarece managerul de proiect se foloseşte de experienţa acumulată în cadrul unor proiecte precedente, pentru a identifica factorii de risc specifici ce se regăsesc şi în structura proiectului Kreditech. În esenţă profilul de risc se identifică pe baza utilizării unui chestionar care se adresează principalelor zone de incertitudine existente în cadrul proiectului : echipa de proiect, clienţii etc.

2. Stabilirea riscurilor pe baza experienţelor precedente

3. Compararea riscurilor cu cele survenite în cadrul proiectelor similare

Se acordă un interes special evoluţiei următorilor factori:

•Analiza performanţelor înregistrate în paralel cu cele previzionate în cadrul proiectului, care furnizează o imagine pertinentă asupra acurateţii estimărilor făcute de către manager asupra costurilor şi activităţilor estimate;

•Identificarea elementelor ce au condus la schimbări în cadrul proiectului şi evidenţierea modului în care au fost soluţionate aceste probleme;

•Analiza globală a activităţilor după derularea proiectului, constituie un prilej de reflecţie asupra fazelor critice ce au intervenit în derularea acestuia. Evitarea unei astfel de sinteze poate conduce la repetarea situaţiilor de criză datorită insuficientei cunoaşteri a factorilor de risc, sau a repetării aceloraşi greşeli;

•Analiza rezultatelor finale ale proiectului şi acolo unde este cazul înregistrarea părerilor beneficiarilor direcţi asupra calităţii produselor, rezultate din implementarea activităţilor preconizate.

Analiza detaliată a acestor aspecte constituie pentru managerul de risc un foarte important barometru asupra activităţilor şi deciziiilor pe care acesta le ia în cadrul derulării proiectului.

4. Stabilirea riscurilor ce pot surveni în derularea activităţilor şi a bugetului proiectului

Managementul riscului contribuie prin structura sa la detalierea activităţilor planificate, funcţionând însă şi reciproca acestei situaţii, adică detalierea activităţilor reprezintă o oportunitate de a identifica riscurile. Pentru realizarea unui analize în detaliu pentru fiecare activitate componentă, este necesară realizarea unei planificări şi estimări a bugetului, de cele mai multe ori acestea fiind dificil de realizat datorită existenţei factorilor de incertitudine. Diminuarea riscurilor pe întregul proiect este de fapt o sumă de reduceri ale riscurilor pentru fiecare activitate independentă, prin identificarea unei strategii adecvate pentru fiecare nivel de desfăşurare al proiectului. În general riscurile identificate la nivelul activităţilor şi prognozei bugetare, afectează în general părţi mici ale proiectului.

Evaluarea riscurilor intr-un proiect :

Managerul de risc atribuie fiecare risc sau categorie de riscuri către un anumit membru al echipei, iar acesta va estima probabilitatea conform tabelului 3.1 şi a impactului acestora(tabelul 3.2).

(pe o scară de la 1 la 5, conform modelelor următoare)

Riscurile analizate sunt revizuite în echipă şi estimările sunt ajustate acolo unde este necesar.

Lista riscurilor va fi ordonată descrescător în funcţie de expunerea la risc (probabilitate x impact).

Matricea riscurilor înainte de aplicarea unor măsuri de tratare a riscurilor este prezentată în Anexa 2

**Probabilitate:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Nivel | Frecvenţa de apariţie a evenimentului | Descriere | Intervalul în care iau valori probabilităţile | |
| 1 | Foarte rar | Poate să apară în circumstanţe excepţionale | (0 – 0.1) | |
| 2 | Rar | Poate să apară uneori | [0.1 – 0.4) | |
| 3 | Mediu | Şanse aproape egale de apariţie | [0.4 - 0.6) | |
| 4 | Probabil | Apare destul de des | [0.6 - 0.9) | |
| 5 | Aproape sigur | Apare foarte des | [0.9 – 1) | |
| **Tabel 3.1 Probabilitate**  **Impact:** | | | |
| Nivel | Descriptor | Descriere | Intervalul în care se modifică EBITA *sau* profitul *sau* Intervalul cu care creste bugetul alocat proiectului | |
| 1 | Insignifiant | Nu produce pierderi ale reputaţiei, pierderile financiare sunt foarte reduse sau inexistente | < 2% | |
| 2 | Minor | Nu generează probleme semnificative şi implică pierderi financiare reduse | 2% - 5% | |
| 3 | Moderat | Poate cauza probleme operaţionale, dar poate fi rezolvat prin alocarea unor bugete corespunzătoare | 5% - 7% | |
| 4 | Major/ critic | Creează greutăţi în realizarea strategiei firmei sau in atingerea obiectivelor proiectului şi poate produce pierderi semnificative financiare şi umane | 7% - 10% | |
| 5 | Inacceptabil/  Catastrofic | Pune în pericol strategia firmei sau obiectivele proiectului, situaţia sa financiară sau chiar sănătatea oamenilor | > 10% | |

**Tabel 3.2 Impact**

**Matricea riscurilor:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Probabilitate** | **Riscul inerent = P x I** | | | | |
| ***5*** | **5** | **10** | **15** | **20** | **25** |
| ***4*** | **4** | **8** | **12** | **16** | **20** |
| ***3*** | **3** | **6** | **9** | **12** | **15** |
| ***2*** | **2** | **4** | **6** | **8** | **10** |
| ***1*** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|  | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| **Impact** | | | | |

**Figura 3.3 Matricea riscurilor**

Conform figurii 3.3 matricea riscurilor se va determina care este starea riscului: risc *redus (zona verde), risc moderat (zona galbenă)* sau risc *critic (zona roşie).*

**BIBLIOGRAFIE**

1.Kushner, E. ( 2009). Human Resource Planning

2.Buglear, J. ( 2005). Quantitative Methods for Business: The A-Z of QM, Published by Routledge, New York

3.Ciocoiu, C.N. (2006). Managementul riscului în afaceri și proiecte, București: Editura ASE

4.Ciocoiu, C.N. (2014). Managementul Riscului – O abordare integrată, București: Editura ASE

5.Kotler, P. (1999). Kotler on Marketing, How to Create, Win, and Dominate Markets

6.Harold, R. &.Kerzner, P. (2013), Project management: a system approach

to planning, scheduling, and controlling, John Wiley & Sons, 11th edition.7. Lungu, C., “Issues of human resources, members of project

teams in the NGOs: a case study”, University of Oradea

8. Dinsmore, P. & Cabanis-Brew, J., (2011), The AMA Handbook of Project

Management, 3rd edition, pp. 136-143.

**ANEXE**

**Anexa 1 Date de identificare companie**

|  |  |
| --- | --- |
| **Denumire** | **Hewlett – Packard Enterprise S.R.L.** |
| **Adresa** | **Soseaua Fabrica de Glucoza, Nr 5, Novo Park F, 020331, Bucuresti Sectorul 1, Bucuresti** |
| **Judetul** | **Municipiul Bucuresti** |
| **Cod postal** | **40782** |
| **Telefon** | **0744680230** |
| **Numar de inregistrare la registrul comertului** | **J40 /5604 /1999** |
| **CUI** | **RO 11871140** |
| **Infiintata in anul** | **1 noiembrie 2015** |
| **Tip societate** | **Societate cu raspundere limitata** |
| **Cod CAEN** | **4651** |
| **Activitate** | **Comertul calculatoarelor, echipamentelor periferice si software-ului.** |
| **Site oficial** | **www.hpe.com** |
| **Email** | [**contact@hpe.com**](mailto:contact@hpe.com) |