

MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Partea 1: Noțiuni introductive

Prezintă: Conf.Univ. Ion Coșuleanu

Materiale sursă: prof. dr. ing. Mircea Covrig, as. ing. Cristina Gheorghe

An universitar 2013- 2014, Semestrul II

SUMAR PARTEA 1

1.1 Scopul cursului. Exemple de proiecte

1.2 Conceptul de management – Generalități

- Definiții
- Funcțiile managementului
 - Planificare
 - Organizare
 - Conducere
 - Control

1.3 Conceptul de proiect

- Definiții ale proiectului
- Clasificări ale proiectelor
- Particularități ale proiectelor economice
- Etapele proiectului

1.4 Management de proiect – Scurt istoric

Rolul managerului

SCOPUL CURSULUI:

**“A deprinde masteranzii cu noțiunile
introdutorii, cu pașii și etapele necesare
pentru a iniția, formula și duce la capăt cu
bine un proiect”**

OBIECTIVELE CURSULUI:

- **De a fi capabili la sfârșitul cursului în a identifica caracteristicile și cerințele unui proiect**
- **De a fi capabili de a descrie fazele principale în inițierea, planificarea, monitorizarea și controlul unui proiect**
- **De a fi capabili în a aprecia riscurile unui proiect și a căuta metode de reducere și de evitare a acestora**

PROIECT:

P-Planificare

R-Resurse

O-Organizare

I-Inovație

E-Echipă

C-Costuri

T-Timp



EXEMPLE DE PROIECTE- CELE 7 MINUNI ALE LUMII ANTICE

Poate cineva să enumere cele 7 minuni ale lumii antice?

EXEMPLE DE PROIECTE

1. Farul din Alexandria
2. Colosul din Rodos
3. Piramidele din Ghizeh
4. Mauzouleul din Halicarnas
5. Templul Zeiței Artemis din Efes
6. Grădinile suspendate ale Semiramidei (Babilon)
7. Statuia lui Zeus din Olimpia



EXEMPLE DE PROIECTE

Cele 8 minuni ale lumii (v. XIX-XX):

1. Canalul Panama-Panama, 1914
2. Empire State Building, New York, SUA, 1930
3. Golden Gate, San Francisco, SUA, 1937
4. Turnul Eiffel, Paris, Franța, 1889
5. Opera din Sydney, Australia, 1973
6. CN Tower, Toronto, Canada, 1976
7. Barajul Itaipu, Brazilia-Paraguay, 1984
8. Canalul Tunel, Marea Britanie- Franța, 1994

EXEMPLE DE PROIECTE

Cele 7 minulni ale lumii nominalizate prin vot în 2007:

1. Marele zid Chinezesc
2. Oraşul Petra din Iordania
3. Statuia lui Christos Mântuitorul din Rio de Janeiro, Brazilia
4. Machu Picchu, vechi oraş incaş, Peru
5. Marea piramidă Gastilio din Chichen Itza, Yucatan, Mexic
6. Colosseumul din Roma
7. Mausoleul Taj Mahal, India

1.2 CONCEPTUL DE MANAGEMENT – GENERALITĂȚI

- ◉ to manage = a reuși, a se descurca
- ◉ management = coordonare
- ◉ sensuri ale conceptului de MANAGEMENT:
 - știință
ex.: management de proiect, management strategic
 - proces
ex.: managementul întreprinderii = procesul de coordonare a întreprinderii
 - grup de persoane
ex.: componența managementului întreprinderii

Definiții

- „Arta de a ști precis ce trebuie să faci, cât mai bine și cât mai ieftin” (F. Taylor - întemeietorul managementului științific)
- „Arta de a realiza lucrurile (obiectivele) prin alți oameni”. (Mary Parker Follet)
- „Managementul presupune atingerea scopurilor organizaționale printr-o conducere efectivă și eficientă ca urmare a planificării, organizării, coordonării și controlului resurselor organizației” (Richard L. Draft)

Funcțiile managementului

○ Planificare

Scop: Definirea viitorului organizației, proiectului, grupului, individului etc.

Presupune: obiective – strategii – plan de implementare

○ Organizare

Scop: Proiectarea și menținerea mediului intern adecvat desfășurării eficiente a activității

Presupune:

- structura de organizare (compartimente, arii de control, autoritate)
- documentele SO (organigrama, regulamentul intern de funcționare și organizare)

○ Conducere

Scop:

Influențarea personalului pentru antrenarea la acțiune în vederea realizării obiectivelor stabilite.

Presupune:

- modele de comportament
- metode de motivare
- stiluri de conducere (autocratic, participativ, liber)

○ Control

Scop: Menținerea cursului acțiunilor spre obiectivele stabilite.

Presupune:

- procese de control (feedback; în timp real; feedforward)
- acțiuni corective (redistribuire atribuții, instruire personal)
- tehnici de control (audit, CPM, PERT)

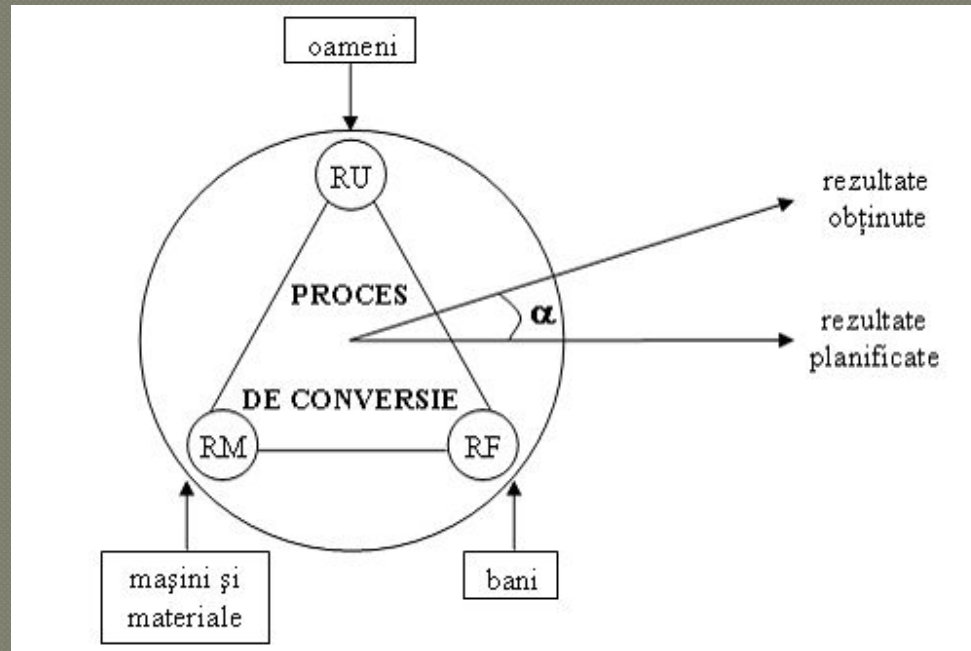
Rolul managerului

Rolul managerului

- de a concepe procesul de conversie și de a urmări realizarea sa cu eficiență, pentru obținerea produsului

Procesul de conversie

- succesiune de activități care transformă resursele în **rezultate (produse)**



Resursele:

- **oamenii** (resursele umane – munca)
- **mașinile și materialele** (resursele materiale - materialele)
- **banii** (resursele financiare – capital)

Produsul

- **orice entitate care se obține dintr-un proces de transformare**

Clasificarea produselor:

- **produse hard** care sunt tangibile: mașini, produse industriale, bunuri de larg consum
- **produse soft** care sunt realizări intelectuale: regulamente, proceduri, software
- **produse procesate** care sunt materiale ce au suferit prelucrări: ulei, brânză etc.
- **servicii** care sunt prestări ce au valoare pentru un client: servicii de piață, servicii interne, și servicii publice etc.

Clasificarea proceselor:

A. Procese de conversie repetitive (în întreprinderi și instituții):

a) procese de producție care au ca rezultat:

- produse industriale
- bunuri de consum

b) procese de servire care au ca rezultat:

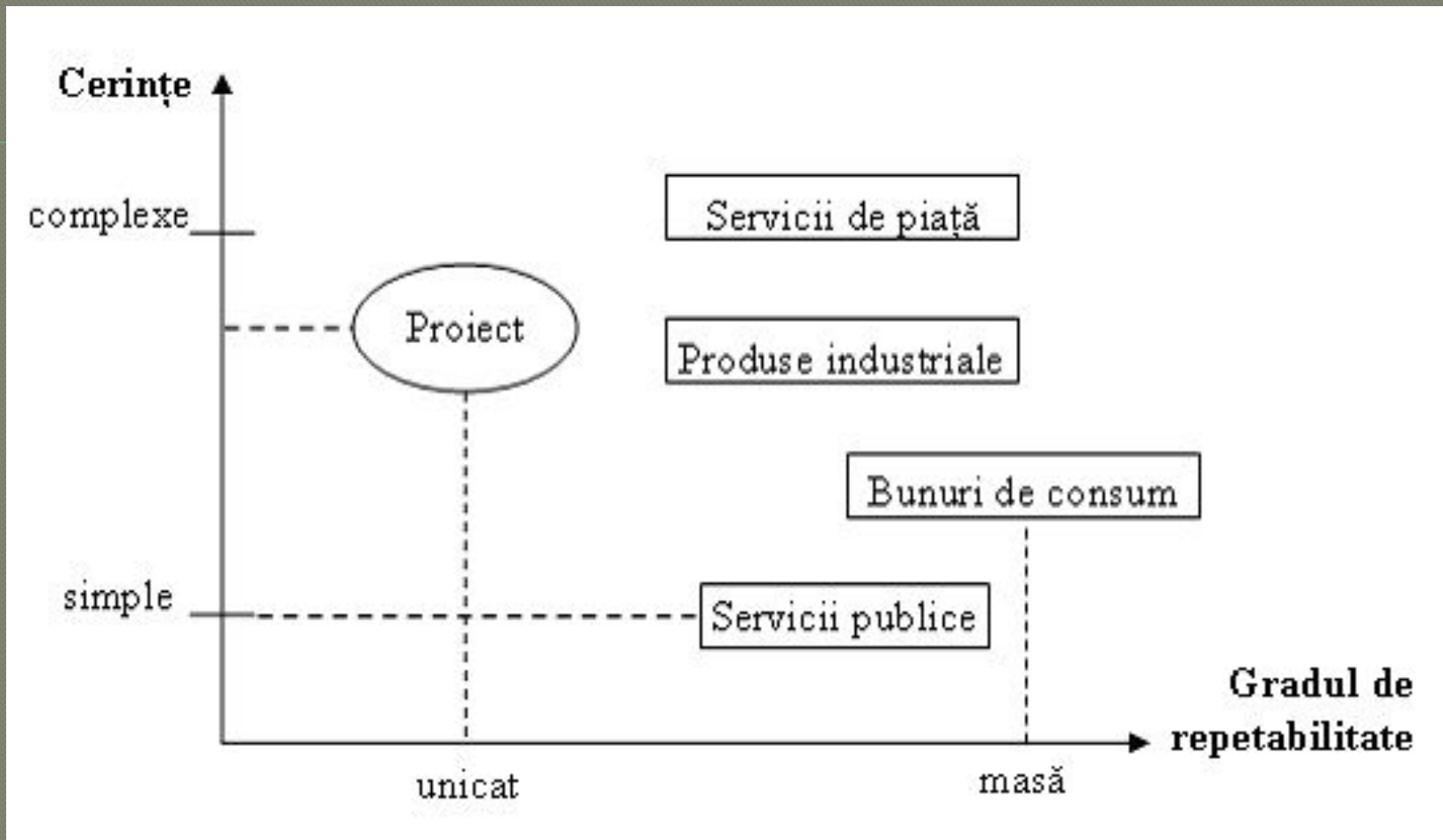
- servicii interne
- servicii de piață
- servicii publice

B. Procese de conversie nerepetitive:

- necesită realizarea unei structuri temporare numită **PROIECT**
- prin **proiect** pot fi realizate produse, servicii, lucrări tehnice, construcții

1.2 Conceptul de Proiect

- Proiectum (lb. latină) – “a arunca ceva înainte”
- Project (lb. engleză) – “ceva ce vine înainte ca orice altceva să fie făcut”
- Inițial cuvântul proiect (“project”) însemna un plan
- După 1950 cuvântul “project” a capătat și valența de realizare efectivă a planului
- Proiectul a reprezentat o inovație managerială
- Are drept scop orientarea resurselor pentru obținerea unui produs printr-un proces nerepetitiv cu o eficiență mai mare



Poziționarea proiectului între produsele realizate

Definiții ale proiectului

- ◉ **Comisia Europeană:** „Un proiect reprezintă un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client.”
- ◉ **PRINCE 2:** „Proiectul este un efort temporar pentru crearea unui produs sau serviciu unic, care conduce la o schimbare benefică sau valoare adăugată.”
- ◉ **Standardul francez X50 – 105:** „Proiectul este un demers specific care permite structurarea metodică și progresivă a realității ce va veni. Proiectul este definit și executat pentru a da un răspuns la nevoile utilizatorului sau a unui client, și implică definirea unui obiectiv și a unor activități de întreprins, folosind resursele date.”
- ◉ **Standardul britanic BS6079:** „Un proiect ar trebui să aibă următoarele trăsături:
 - să fie nerepetitiv;
 - să aibă o noutate din punct de vedere managerial;
 - să implice risc și incertitudine;
 - să aibă rezultate impuse, o calitate determinată, parametrii de siguranță;
 - costurile sunt clar menționate iar resursele impuse;
 - realizarea se face printr-o echipă constituită în mod special.”
- ◉ **PMBOK Guide:** „Un proiect este un efort temporar asumat pentru a realiza un produs, un serviciu sau un rezultat unic”



Elemente cheie ale proiectului:

- realizarea unui produs nou, **unic**
- folosirea unei **structuri temporare** unice
- utilizarea eficientă a resurselor **limitate**
- ordonarea activităților după un calendar optim care trebuie respectat
- desfășurarea unor lucrări cu caracter complex și eterogen

Proiectul este o acțiune specifică, nouă, care structurează metodic și progresiv o realitate viitoare, ce nu are un echivalent exact.

Clasificarea proiectelor

- **După amploarea obiectivelor:**

- organizaționale
- locale
- regionale
- naționale
- internaționale

- **După natura proiectelor:**

- proiecte sociale
- proiecte culturale
- proiecte economice (proiecte de construcții, de inginerie, de C-D)
- proiecte artistice
- proiecte ecologice
- proiecte de management

○ După mărime:

proiectele mici:

- au termene de maxim un an
- au valori reduse
- predomină angajările part - time
- au cerințe tehnologice modeste sau medii
- permit o urmărire directă zilnică

proiecte medii:

- au termene cuprinse între 2 și 3 ani
- au valori medii
- permit angajările part/full-time
- au cerințe tehnologice medii
- urmărirea se realizează prin raportări

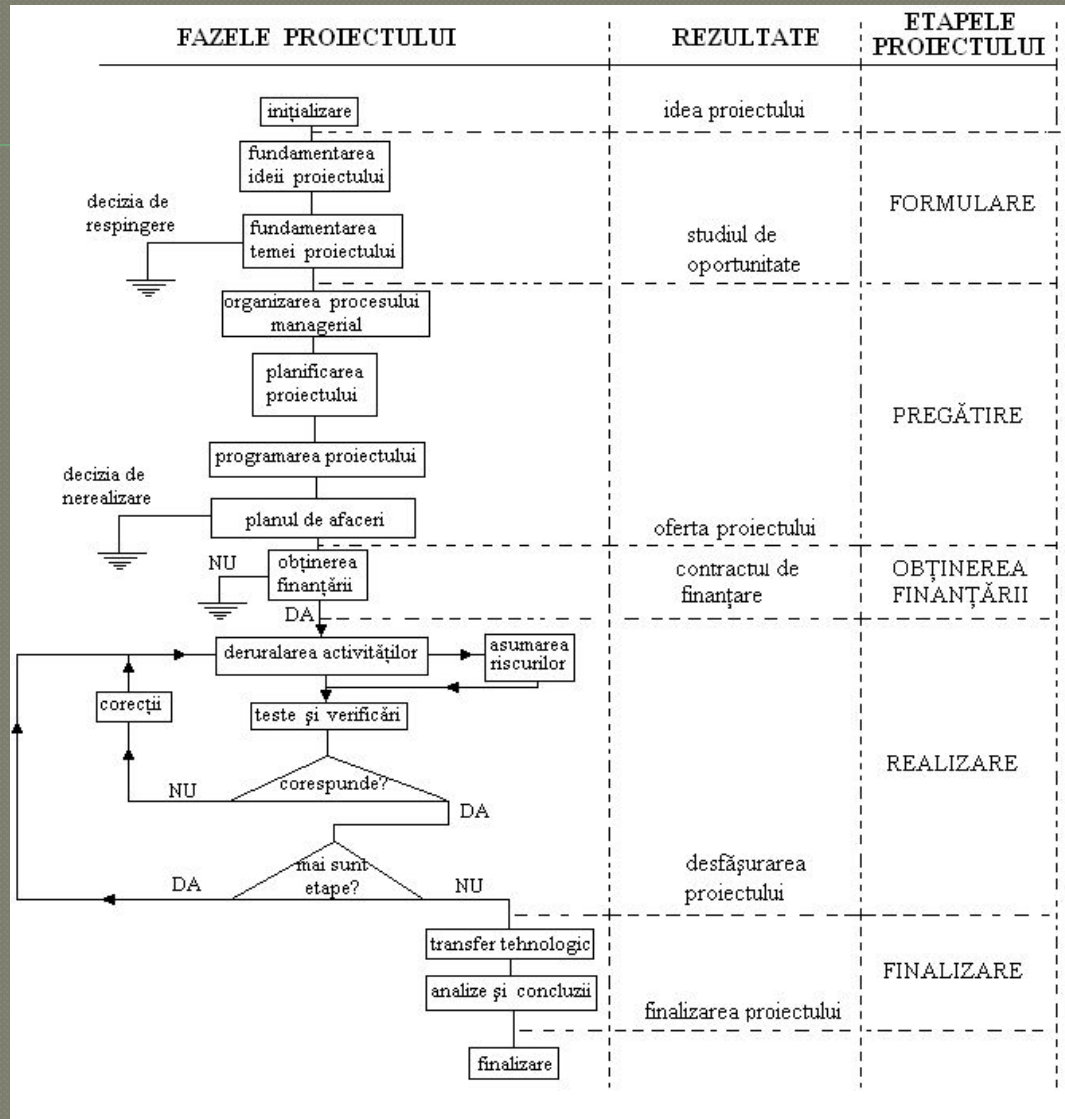
proiecte mari:

- au termene lungi, mai mult de 3-5 ani
- au valoare ridicată
- predomină angajările full-time
- au cerințe tehnologice performante
- apelează la instrumente și programe specifice
- urmărirea se realizează prin raportări de control

Particularități ale unor proiecte economice

- **Proiecte de construcții:**
 - sunt predictibile
 - au siguranță la îndeplinire
 - permit urmărirea fermă prin costuri
- **Proiecte de inginerie:**
 - realizează un studiu tehnic pentru un produs ce satisface o cerință de piață
 - utilizează cunoștințe tehnice, echipamente și tehnologie
 - rareori eșuează și sunt abandonate
- **Proiecte de cercetare – dezvoltare:**
 - nu au pregătire anterioară
 - apelează la noi concepte și noi tehnologii
 - sunt nesigure, nepredictibile
 - presupun multe schimbări ale ariilor de cuprindere și ale obiectivelor

Etapele proiectului



1.3 Management de proiect - scurt istoric

- anii **1910** - **Henry Gantt**, supranumit și părintele planificării și a tehnicilor de control, studiază ordinea operațiilor în muncă și crează **diagramă Gantt**, tehnică de bază în Managementul de proiect
- anii **1910 – 1950** - proiectele sunt coordonate pe baza diagramei Gantt și a diverselor tehnici și instrumente informale
- anii **1950** - începutul erei Managementului de proiect modern
- **1955** – apare metoda probabilistică **PERT** (“Program Evaluation and Review Technique”) elaborată de Booz-Allen & Hamilton pentru Marina Militară a Statelor Unite în cadrul proiectului Polaris (Polaris este o rachetă balistică cu lansare de pe submarin)

- anul **1957** – este dezvoltată **Metoda drumului critic** (CPM) de către DuPont în colaborare cu Remington Rand Corporation pentru coordonarea proiectelor de întreținere a uzinelor
- anul **1967** - în SUA ia naștere Institutul Managementului de proiect (Project Management Institute - PMI). Premisa acestui institut este aceea că tehnicile și instrumentele utilizate de către managementul de proiect sunt aceleași indiferent de industria în cadrul căreia sunt utilizate
- anul **1967** - în Europa se înființează Asociația Internațională pentru Managementul de proiect (The International Project Management Association - IPMA)
- anul **1981**- PMI crează „A Guide to the Project Management Body of Knowledge” – PMBOK Guide)
-
- anul **1996** PRINCE 2 se aprobă drept standard pentru proiectele guvernului Marii Britanii, dezvoltat în baza metodologiei PROMPT



How the customer explained it



How the Project Leader understood it



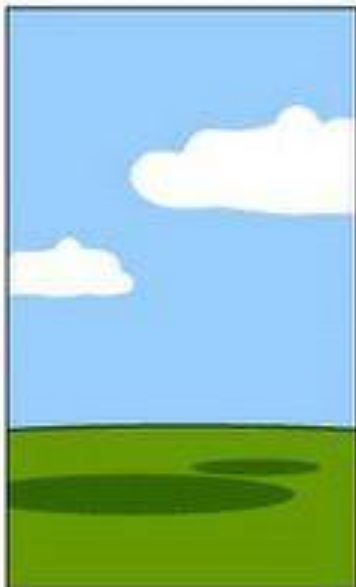
How the Analyst designed it



How the Programmer wrote it



How the Business Consultant described it



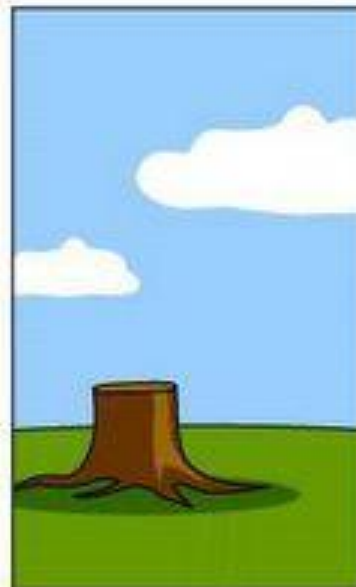
How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported



What the customer really needed

DE CE PROIECTELE IT FALIMENTEAZĂ?



Failure
is an event,
never
a person.

— William D. Brooks

DE CE PROIECTELE IT FALIMENTEAZĂ?



Un caiet de sarcini slab (Weak business case)

- ◉ Lipsa angajamentului conducerii de vârf
- ◉ Planificare neadequată (budget, grafic, bijectivitate etc.)

DE CE PROIECTELE IT FALIMENTEAZĂ (Cont)?



- ◉ Absența antrenării utilizatorului
- ◉ Tehnologie nouă sau necunoscută
- ◉ Lipsa unor cerințe definite, clare și concise

- O lărgire graduală a ariei proiectului care rămâne neobservată



- Are loc atunci când apar cerințe suplimentare rezultate în modificarea ariei proiectului ceea ce poate cauza supra costuri și depășirea termenilor inițial stabiliți

DE CE PROIECTELE IT AU SUCCES?





DE CE PROIECTELE IT AU SUCCES?

1. Procese integrate de management al proiectelor
2. Proiectul este strâns legat de scopurile de business ale organizației
3. Angajamentul conducerii de vârf



DE CE PROIECTELE IT AU SUCCES?

4. Managementul bun al schimbării
5. Cerinte detaliate
6. Grafic realist
7. Relații bune cu cei interesați



DE CE PROIECTELE IT AU SUCCES?

8. Un manager de proiect puternic
9. Membri bine pregătiți ai echipei cu roluri și responsabilități bine cdefinite
10. Finanțare disponibilă

DE CE PROIECTELE IT AU SUCCES?



CE FACE CA TOATE ACESTE SA FUNCTIONEZE?



Un manager de proiect bun profesionist cu
reputație solida!

ROLUL MANAGERULUI:

**NUMAI UN MANAGEMENT PROFESIONIST
ȘI COMPETENT POATE CONDUCE LA UN
REZULTAT DE SUCCES!**

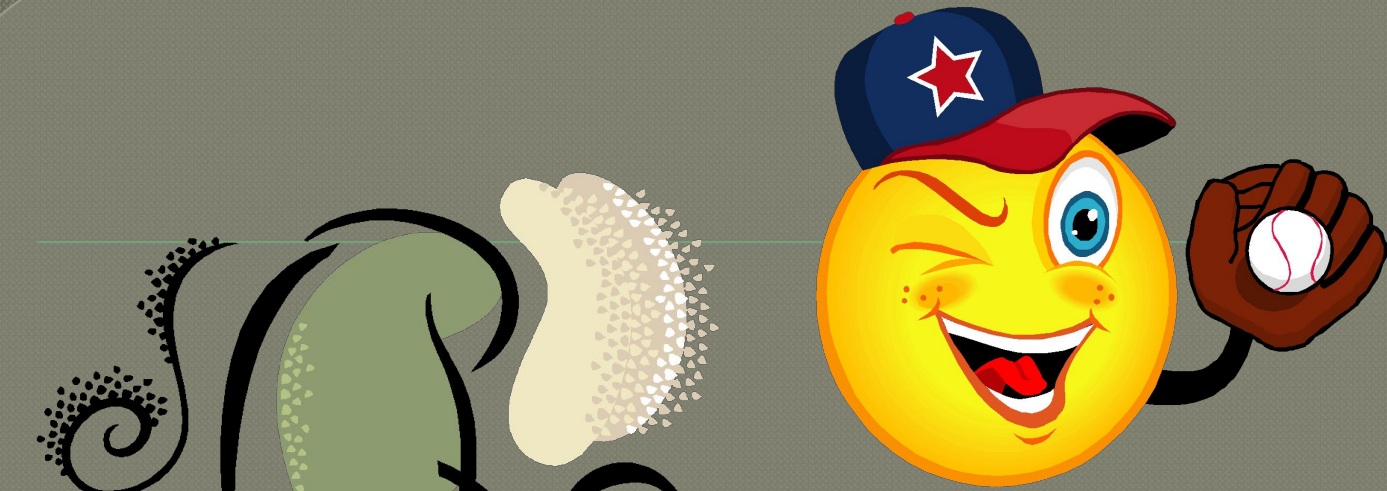


LEAD

DON'T



FOLLOW!





ÎMPUTERNICIRI

