

MANAGEMENT DE PROIECT**Motto:**

*Scopul gândirii este să ajute la obținerea unei concluzii,
să proiecteze încheierea posibilă pe baza datelor existente!*

John Dewey

1. Managementul de proiect, definire și conținut

Managementul proiectelor abordează domeniul organizării și gestionării proiectelor, în contextul în care, la nivel european și internațional se înregistrează o creștere a numărului acțiunilor ce se desfășoară în cadrul sau pe baza unor proiecte. Totodată, pe bază de proiecte se obțin finanțări care contribuie la creșterea economică și socială. Managementul proiectelor poate fi considerat știință, artă, tehnică sau strategie prin care se realizează un anumit scop. În acest context, proiectul reprezintă o sumă de activități care conduc la realizarea scopului și necesită un consum important de resurse (umane, materiale, financiare, echipamente, informații documentare și timp). Inițierea și derularea proiectului presupune existența unui moment inițial, cel în care se ia decizia de concepere a proiectului, punctul de lansare a procesului și un moment final, cel în care se încheie ultima activitate prevăzută de proiect, momente ce definesc durata de realizare a proiectului.

Managementul de proiect reprezintă un proces bazat pe analiză, esența unui bun management, care urmărește implicare și angajament în raport cu obiectivele, determinând rezultate și comunicare pe plan intern și extern. Managementul de proiect constă în planificarea, organizarea și gestionarea sarcinilor și resurselor¹ pentru atingerea unui anumit obiectiv², în condițiile existenței unor constrângeri³ referitoare la timp, resurse și costuri.

În contextul în care cele mai eficiente obiective sugerează o competiție, **proiectul -instrument în procesul de planificare, reprezintă descrierea și raționalizarea unei viziuni și bază pentru comunicare.**

Acesta orientează politica viitoare și are rolul de a cuantifica precis efectele previzibile ale deciziilor ce se vor lua. Un rol, nu mai puțin important, al proiectului este cel de comunicare la toate nivelurile: comunicare internă, precizând poziția fiecărui participant la proiect, competențele și atribuțiunile precum și organizarea și conducerea relațiilor dintre aceștia, comunicarea cu finanțatorii, fiind un mijloc de a justifica solicitările financiare și gestionarea competență a acestora. Realizarea proiectului va determina efecte pozitive dacă acesta se bazează pe seriozitate, competență și realism.

Necesitatea managementului de proiect este justificată de o serie de avantaje, cum sunt:

- **fixarea unor obiective;**
- **identificarea și dezvoltarea unor strategii** pentru realizarea obiectivelor;
- **stabilirea eventualelor riscuri și obstacole** și găsirea soluțiilor pentru gestionarea acestora;
- **eficientizarea folosirii resurselor**, atragerea unor noi surse de finanțare;
- **monitorizarea, reexaminarea periodică, evaluarea și actualizarea realizării performanțelor;**
- **înlesnirea comunicării** cu mediul.

Managementul de proiect trebuie să permită obținerea unor răspunsuri la cât mai multe întrebări „dar dacă...”, răspunsuri care, în funcție de cât de realiste sunt pot dovedi nivelul de pregătire pentru implementarea proiectului. În managementul proiectelor un program include mai multe proiecte, un proiect se poate descompune mai departe în subproiecte, grupuri de activități și acțiuni⁴. „Proiectele nu ar trebui redactat ca răspuns la o constrângere exterioară impusă de un finanțator ci pentru ceea ce reprezintă ele în sine-un instrument vital pentru coordonarea unui proces.”⁵; necesitatea fiind justificată și de valoarea strategică a acestuia, a informației culese și

¹ Resursele constau în oamenii, echipamentele, materialele și banii necesari îndeplinirii unei sarcini din cadrul proiectului.

² Obiectivele sunt acele scopuri cuantificabile ce trebuie atinse pentru ca proiectul să poată fi considerat un succes. Obiectivele trebuie să fie, minimum, referitoare la costuri, planificare și calitate.

³ Constrângerile sunt acei factori care limitează posibilitățile de opțiune ale echipei.

⁴ Pentru diferite subdiviziuni ale proiectelor, în literatura de specialitate se întâlnesc denumiri consacrate ale acestor noțiuni: task (sarcină), sub-task, work-package (grup de activități omogene care pot fi conduse și executate în mod distinct).

⁵ Cristian Bișa (coordonator), Elaborarea studiilor de fezabilitate și a planurilor de afaceri, Ed. BMT Publishing House, București, 2005, p.25

analizate, elemente ce permit înțelegerea afacerii și creionarea unor soluții pentru eventualele momente de criză, pentru preîntâmpinarea riscurilor.

Sintetic, se poate aprecia că **managementul de proiect include:**

- **Managementul timpului:** planificarea rezultatelor și resurselor, controlul procesului de inițiere, implementare, monitorizarea pe toată durata desfășurării proiectului și prevenirea problemelor;
- **Managementul resursei umane:** roluri și responsabilități, așteptări-interese-motivare, abilități, cunoștințe, atitudini;
- **Managementul resurselor materiale și financiare:** atragere, realocare, eficiență în utilizare.

În managementul de proiect se operează cu noțiunile de proiect și program.

Literatura de specialitate, oferă pentru proiect, mai multe definiții, cum ar fi:

- **este un document** „care sintetizează rezultatele activităților de cercetare, concepere și dezvoltare a unor proiecte privind crearea unei noi întreprinderi, a unui nou produs și/sau a unui nou serviciu”⁶;
- **este „o hartă** care indică o cale printr-o piață competitivă plină de schimbări și evoluții, unele previzibile, altele nu”⁷;
- **este „un instrument decizional** dinamic, destinat, pe de o parte managerilor din cadrul firmei în vederea creșterii eficienței activității acesteia și, pe de altă parte investitorilor, bancherilor și în general oricărui partener posibil; industrial, comercial, social, etc. cărora le permite să ia cunoștință de perspectivele de evoluție”⁸, un instrument de lucru pentru managementul operațional al întreprinderii.
- **definește „metoda de derulare a unei activități** specifice pe parcursul unei perioade viitoare”⁹.
- **este un mijloc de convingere a potențialilor investitori**, creditori și chiar clienți, un document confidențial care face evaluarea șanselor de reușită a afacerii după o examinare a firmei din toate punctele: management, marketing, finanțe, etc.

Proiect este “ceea ce intenționăm să facem”. (Larousse)¹⁰ “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)¹¹ “un efort pe termen limitat cu scopul de a crea un produs sau un serviciu nou” (Institutul pentru 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).

Proiectele sunt activități unice, complexe, la care obiectivul (cantitativ și calitativ) urmărit este crearea unui valori noi (produs/structura/serviciu/idee etc.), au alocată o anumită perioadă de timp și costuri pentru realizarea lui și necesită anumite structuri organizatorice și metode speciale care în urma unui ciclu de viață standard să conducă la schimbări benefice¹².

Programele sunt proiecte complexe sau mai precis portofolii de proiecte care au ca scop îndeplinirea unor obiective stabilite prin politici și strategii la nivel macro sau microeconomic, de importanță națională sau internațională.

Deși se utilizează, de cele mai multe ori ca noțiuni echivalente, teoria arată că noțiunile de proiect și program¹³, pot fi definite distinct, fiecare având trăsături definitorii. Diferențele dintre acestea pot fi¹⁴:

⁶ Dan Popescu, Managementul afacerilor, Ed. Economică, București, 2001, p. 85.

⁷ Richard Lloyd, Hans Peter Muth, Frederick H. Gerlach, Planul de afaceri, Ed. Expert, București, 1997, p. 3

⁸ Alexandru Isaic Maniu, Ovidiu Puiu, Evaluarea întreprinderii, fezabilitatea și planul de afaceri, Ed. Independența Economică, 2000, p. 201

⁹ Richard Stutetz, Planul de afaceri perfect. Ghid sistematizat al planificării de afaceri inteligente pentru manageri și întreprinzători, Ed. ARC, 2001, p. 9

¹⁰ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

¹¹ Le Grand Robert Dictionary online

¹² SR 13465:2002- PM România Glosar pentru managementul proiectelor

¹³ R. B. Chase, N. J. Aquilano, F. R. Jacobs, Production and Management, 8th edition, Boston, 2000.

¹⁴ C. Scarlat și H. Galoiu, Manual de instruire avansată în managementul proiectelor, București, 2002, p.36

Caracteristica	Program	Proiect
1. Anvergura	Componente de politică națională sau regională	Inițiative locale sau subprograme
2. Durata	Durață nedefinită sau de ordinul anilor	Luni (cel mai adesea) sau ani
3. Bugetul	Buget alocat global și modificabil	Buget fix, alocat cu destinație precisă
4. Rolul echipei	Management (planificare, coordonare, control)	Implementare
5. Orientarea evaluării	Asupra impactului și performanței	Asupra performanței
6. Metodele de management	management teoretic	management practic

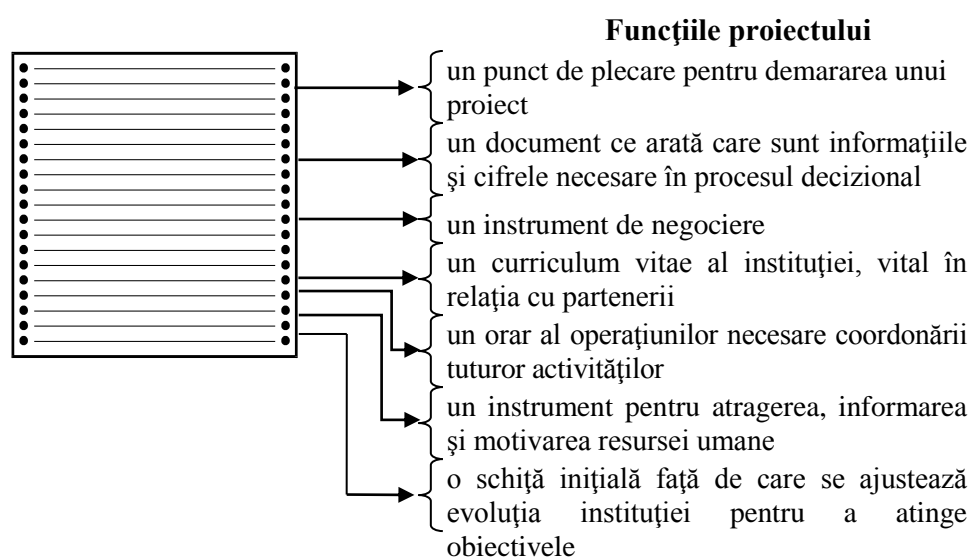
Atât programele cât și **proiectele, au o conducere clar definită care poartă responsabilitatea realizării obiectivelor și o echipă de proiect**, complexitatea conținutului proiectelor și a procesului de implementare impunând participarea mai multor persoane. **Organizarea acestora poate fi piramidală sau matriceală.**

Pentru realizarea proiectelor pot fi identificate o serie de activități cum sunt:

- Analiza, proiectarea și stabilirea obiectivelor proiectului;
- Evaluarea și controlul riscurilor;
- Estimarea, alocarea, achiziționarea resurselor;
- Organizarea proiectului;
- Stabilirea sarcinilor, programarea duratelor;
- Conducerea activităților de proiect;
- Controlul asupra executării proiectului;
- Urmărirea și raportarea derulării proiectului;
- Formarea, alocarea și controlul bugetului;
- Definirea, analiza rezultatelor finale ale proiectului;
- Previzionarea tendințelor proiectului, eficiență și eficacitate;
- Managementul mediului;
- Managementul calității;
- Managementul riscului.

Atribut important al managementului contemporan, **proiectul cuprinde un set de analize tehnico-economice complexe, de previziuni micro și macroeconomice** care au ca scop stabilirea oportunității, determinarea resurselor și a cheltuielilor aferente, selectarea celor mai bune soluții pentru atingerea performanțelor.

Figura nr.1



Sursa: Cristian Bișa (coordonator), Op.cit.p.32

De aceea, întocmirea unui proiect trebuie să aibă în vedere, pe de o parte mijloacele și resursele cu care se pornește, iar pe de altă parte efectele care se preconizează a fi obținute.

Un proiect cât mai eficient trebuie întocmit după principiul prudenței. Respectând, totodată o serie de cerințe, prezentarea acestuia este la fel de importantă ca și elaborarea lui. Astfel, **el trebuie:**

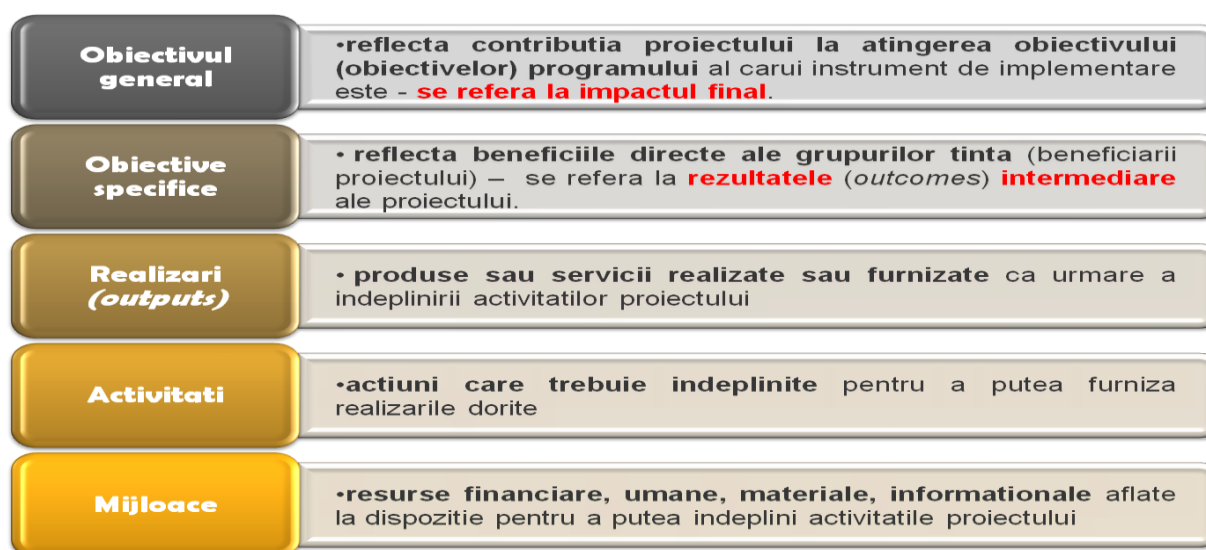
- să aibă un conținut clar și concis, să permită a fi citit și rezumat;
- să aibă o mărime rezonabilă astfel încât să nu necesite un timp îndelungat pentru a fi citit;
- să fie credibil și convingător, la obiect, să nu prezinte exagerări și discrepanțe între cifrele cuprinse în tabele și text. Documentele și datele prezentate trebuie să asigure credibilitatea acestuia;
- să fie coerent, atrăgător, scris în mod profesionist. Structurarea datelor impune organizarea acestora astfel încât să permită cititorului parcurgerea lesnicioasă a lucrării, atât pe module, cât și în totalitate, sesizarea cu ușurință a punctelor tari și slabe.
- Să fie presărat cu ilustrații ale produselor și amplasamentului, grafice și tabele ale situațiilor financiare. Prezentarea trebuie să fie sobră, îngrijită, paginile numerotate și textul ușor de citit (sau bine tradus).

Pentru a realiza un proiect eficient, prin atingerea obiectivelor, trebuie identificat segmentul țintă în ceea ce privește destinatarii acestuia.

Un proiect nu are o structură cadru, dar el conține o serie de elemente de bază : obiective, activități, resurse.

Figura nr.2

Proiect - Structura generică



Sursa: Diana Dumitru-Managementul proiectelor, inițiere și planificare, Note de curs, 2011

Membrii echipei manageriale sunt interesați de realizarea obiectivelor și eficientizarea deciziilor, persoanele din afara firmei, **finanțatori și investitori, proprietari, clienți, parteneri strategici etc.** Îl vor utiliza pentru a testa **fiabilitatea proiectului, pentru a calcula bugetul și a fixa obiectivele, urmărind, în principal, datele financiare, indicatorii de profitabilitate, capacitatea firmei și capacitatea și echilibrul echipei manageriale, produsele, raportul preț-calitate, politicile și strategiile de marketing etc.**

Pentru elaborarea unui proiect simplu, util, riguros, este nevoie de un mare volum de informații cu acuratețe ridicată, obținute în timp optim. Punerea în aplicare a acestuia necesită ca proiectul să fie realist, să aibă la bază o serie de ipoteze și un orizont de planificare adaptat la nevoile organizației.

APLICAȚII :

- Relizați un proiect de învățare prin servicii în folosul comunității care poate fi aplicat cu elevii clasei pe care o conduceți/la nivelul școlii în care funcționați.

2. Tipuri de proiecte

Există mai multe tipuri de proiecte care pot fi clasificate luându-se în calcul criteriile cum sunt:

1. Amploarea proiectelor:

- la nivel de organizație (instituție administrativă, societate comercială, organizație neguvernamentală);
- la nivel local (localitate, județ);
- la nivel național;
- la nivel regional, zonal (mai multe județe dintr-o regiune geografică);
- la nivel internațional.

2. Domeniul obiectivului și activităților proiectului:

- proiecte industriale;
- proiecte comerciale;
- proiecte sociale;
- proiecte culturale;
- proiecte științifice și de cercetare;
- proiecte educaționale;
- proiecte de management.

3. Sursa finanțării proiectelor:

- cu finanțare externă (de la instituții și organisme financiare internaționale: FMI, Banca Mondială, O.N.U.D.I, B.I.R.D, B.E.RD etc);
- cu finanțare internă (de la buget, din bănci etc.);
- cu finanțare publică;
- cu finanțare privată;
- cu finanțare mixtă.

4. Gradul de complexitate:

- proiecte complexe;
- proiecte simple.

5. Utilizatorul final:

- proiecte pentru învățământ, sănătate, cultură;
- proiecte pentru industrie;
- proiecte pentru agricultură;
- proiecte pentru servicii în turism, transporturi, financiar-bancare;
- proiecte pentru protecția mediului;
- proiecte pentru administrația publică.

6. Durata finanțării:

- proiecte pe termen lung (peste 3 ani);
- proiecte pe termen mediu (1-3 ani);
- proiecte pe termen scurt (sub 1 an).

APLICAȚII :

- a) Identificați proiecte pe care școala în care funcționați le-a derulat sau în care a fost parteneră și specificați în care dintre tipurile de proiect se încadrează.

3. Etape și principii în realizarea proiectelor

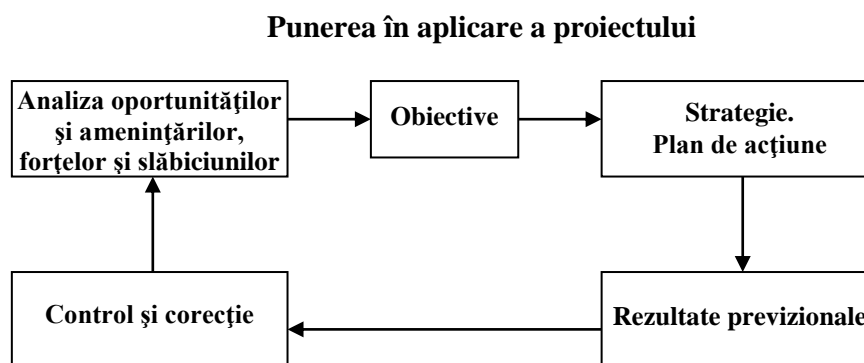
Elaborarea proiectului presupune atât culegerea informațiilor cât și o analiză și structurare a acestora, în funcție de obiectivul propus. Pentru a începe elaborarea unui proiect trebuie să fim convinși că este o operațiune complexă care implică personal, documente, calcule, interactivitate. Rigurozitatea demarării procesului este o garanție a fiabilității rezultatelor obținute, posibilității de extindere a previziunilor pe perioade ulterioare. Înaintea stabilirii procedurilor de punere în aplicare este necesară definirea etapelor ce trebuie parcurse în elaborarea proiectului.

O serie de autori arată că **procesul de elaborare poate să cuprindă mai multe etape**¹⁵, cum sunt:

- **examinarea în timp**, o analiză detaliată a performanțelor organizației în ceea ce privește: produsele și serviciile furnizate, ramura de activitate, marketingul, producția, situația financiară, personalul, administrarea;
- **clarificarea scopurilor**, a ceea ce se încearcă să se realizeze;
- **stabilirea premiselor/ipotezelor**, adică definirea elementelor pe care se bazează proiectul;
- **cuantificarea sau traducerea în cifre sau sarcini a obiectivelor**, pentru a face o evaluare a impactului asupra situației financiare;
- **repartizarea resurselor** și determinarea necesarului de resurse ce trebuie alocate pentru realizarea obiectivului;
- **verificarea fezabilității** și veridicității obiectivelor;
- **analiza sensibilității și flexibilității** proiectului la modificarea unor ipoteze;
- **măsuri pentru situații neprevăzute**, în sensul identificării dificultăților ce pot să apară în derularea proiectului și definirea soluțiilor de abordare a acestor dificultăți.

Aceste etape permit obținerea detaliilor necesare rezolvării principalelor probleme pe care le ridică proiectul și identifică activitățile operaționale ce trebuie realizate pentru punerea în aplicare a acestuia.

Figura nr. 3



Enache Elena, Ciochină Iuliana, Asandei Mihaela ș.a., Marketing, Ed. Independența economică, 2010, p.217

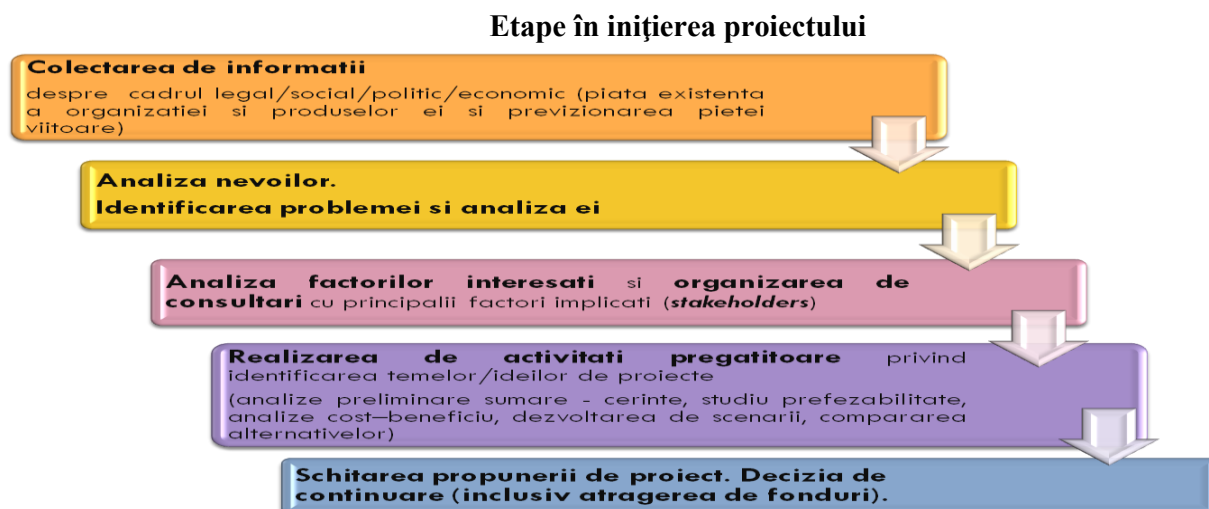
Cei cinci pași ce pot fi parcurși în proiectarea și derularea unui proiect sunt:

- **Planificarea activităților:** informare, documentare și analiză, stabilirea obiectivelor, descrierea proiectului, programarea activităților și resurselor, modul de acțiune;
- **Organizarea activităților ;**
- **Implementarea proiectului,** coordonarea și monitorizarea;
- **Controlul activităților proiectului;**
- **Evaluarea proiectului** prin managementul prin rezultate, managementul prin

¹⁵ Alan West, *Planul de afaceri*, Ed. Teora, 2000, p. 18

obiective și managementul prin excepții.

Figura nr.4



Sursa: Diana Dumitru-Managementul proiectelor, inițiere și planificare, Note de curs, 2011

Fiecare proiect are un ciclu de viață care poate fi împărțit în 4 etape principale: *inițierea proiectului*, *planificarea*, *finalizarea*, fiecare având mai multe faze.

Figura nr. 5



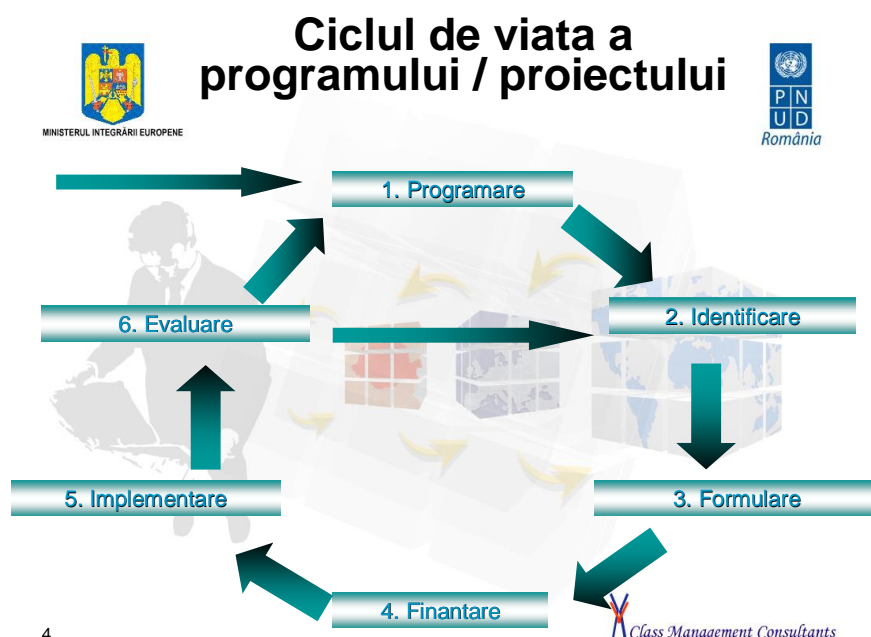
Sursa: Diana Dumitru-Managementul proiectelor, inițiere și planificare, Note de curs, 2011

Programele europene au impus un ciclu al proiectelor format din șase etape¹⁶, în care noțiunea de evaluare se folosește în două situații, din două etape diferite, cu înțelesuri diferite:

- Evaluarea în momentul propunerii unui proiect în vederea aprobării finanțării și implementării ulterioare.
- Evaluarea efectelor proiectelor.

Ultima etapă poate constitui premisa unui nou proiect care va porni de la rezultatele celui precedent și astfel ciclul este reluat.

¹⁶ Project Cycle Management (Manual, Handbook), European Commission. Europe Aid Co-operation Office, Brussels, 2002.



4

Întocmirea proiectului presupune elaborarea unui program de lucru prin care să se stabilească, în detaliu, acțiunile din cadrul fiecărui capitol, responsabilitățile și termenele de realizare. Totodată se stabilește forma documentului final, care poate fi imaginea calității cercetării, în sensul că, un document sumar, neîngrijit va beneficia de o credibilitate limitată.

Analiza economică și tehnică presupune utilizare unui instrumentar, statistico-matematic și economic, fără de care rezultatele prelucrării informațiilor ar fi limitate.

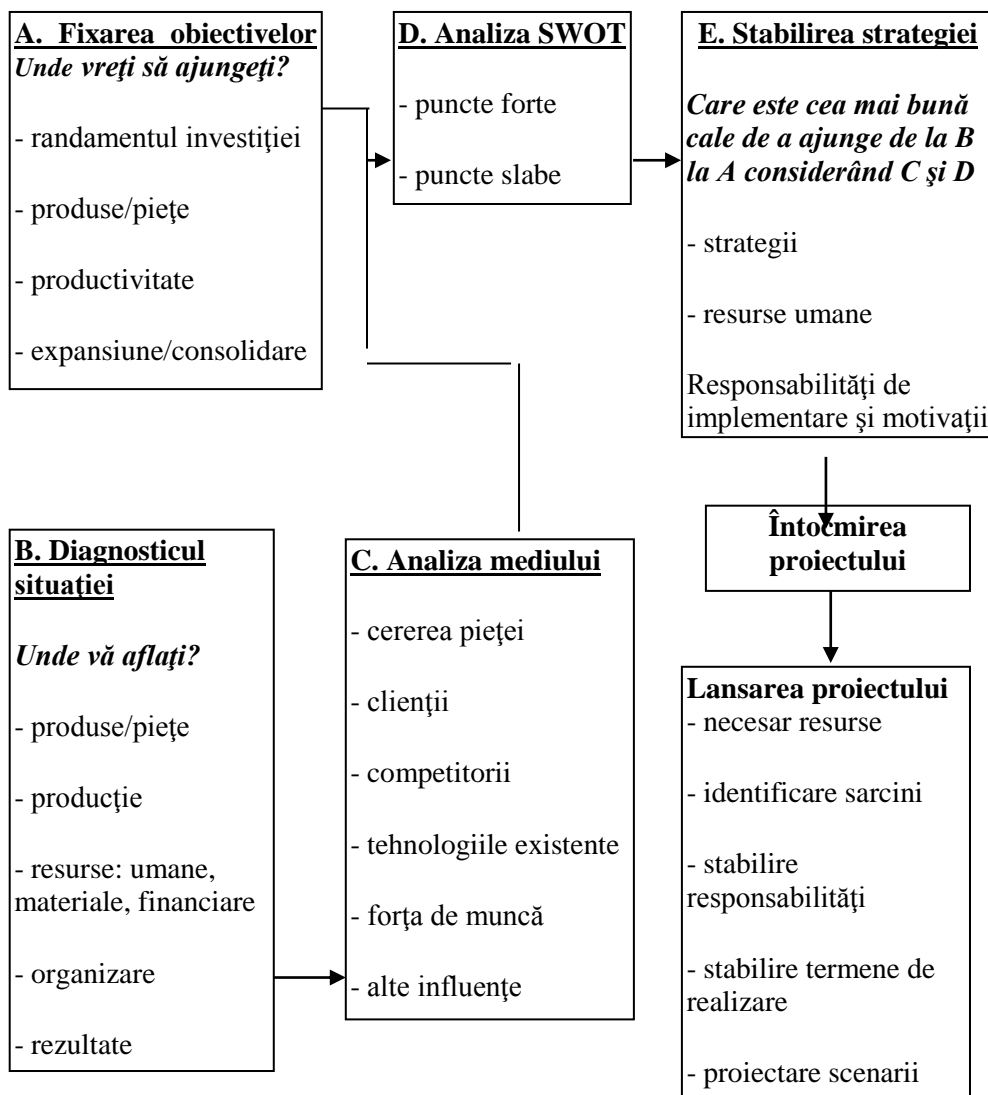
- Analiza SWOT**, instrument analitic ce permite studierea Mediului extern și intern al unei organizații
- Metoda Cadrului Logic:**
- ✓ **Analiza participanților la proiect : Analiza grupurilor de interes (Stakeholders), identifică problemele cheie, obligațiile și oportunitățile cu care se confruntă aceste grupuri de interese. (Matricea de Conflict și Parteneriat);**
- ✓ **Analiza problemei** (Analiza Pareto și Diagramele Cauză – Efect, _proceduri care permite: analiza unei situații existente, identificarea problemelor cheie în contextul acestora, vizualizarea problemelor în forma unei diagrame/arbore (relație *Cauză - Efect*));
- ✓ **Analiza obiectivelor** : arborele obiectivelor ce are în vedere revizuirea obiectivelor inițiale, adăugarea de noi obiective secundare pentru îndeplinirea obiectivului principal sau renunțarea la unele obiective secundare dacă acestea nu par realizabile sau necesare îndeplinirii obiectivului general ;
- ✓ **Analiza alternativelor**, identificarea opțiunilor posibile, aprecierea fezabilității acestora și alegerea unei strategii de proiect;
- Diagrama Gantt**, care este un **instrument de planificare** ce oferă o ilustrare grafică a programului de activități din cadrul proiectului, **care ajută la planificarea, coordonarea și monitorizarea unor sarcini specifice dintr-un proiect.**
- Matricea Activități –resurse-responsabil;**

Definirea poziției strategice are în vedere: descrierea mediului, enumerarea constrângerilor actuale și viitoare, analiza produselor și piețelor. Strategia trebuie să răspundă la întrebări cu privire la starea actuală dar și în perspectivă. Reflecția nu este simplă deoarece afacerea trebuie plasată într-un context general. Aceasta, conform lui Michael Porter trebuie să țină seama și de modificările cadrului juridic.

Diagnosticul financiar va defini necesarul de mijloace financiare pentru punerea în aplicare a strategiei. Alegerea strategiei are în vedere construirea unor avantaje durabile, utilizarea eficientă a timpului și resurselor pentru obținerea unor poziții de superioritate.

Figura nr.6.

Etape în realizarea proiectelor



Sursa: Cristian Bișa (coordonator), Elaborarea studiilor de fezabilitate și a planurilor de afaceri, Ed. BMT Publishing House, București, 2005, p.25

Principiile managementului proiectelor sunt simple, dar uneori când proiectul implică câteva zeci sau chiar sute de activități, dependente unele de altele managementul proiectelor începe să devină cât se poate de complex și de riguros.

În managementul de proiect se vor respecta următoarele principii¹⁷.

a. **Unicitatea obiectivului:** un proiect are un singur obiectiv principal (general), motivul pentru care proiectul există și este finanțat. Atingerea obiectivului înseamnă rezolvarea problemei care a fost identificată la începutul ciclului de viață al proiectului.

b. **Managerul de proiect (coordonatorul)** - proiectul este condus de un singur manager ("team leader") care are, pe lângă competența necesară, întreaga autoritate și completa responsabilitate în ceea ce privește conducerea proiectului.

¹⁷ Manual de Managementul Proiectelor, Departamentul pentru Integrare Europeană – Guvernul României, 1998; C. Scarlat și H. Galoiu, Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM), București, 2002, p. 14-15.

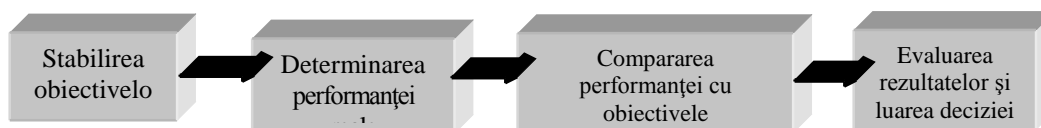
c. **Descompunerea structurală** a proiectului: subproiecte, sarcini, grupuri de activități, activități, pentru a utiliza competența fiecărui membru al echipei.

d. **Abordarea pornind de la obiectiv către resurse:** alocarea resurselor necesare realizării obiectivelor proiectului se face numai după ce sunt identificate toate activitățile necesare; resursele se calculează și se alocă numai pentru punerea în practică a acestor activități.

e. **Evaluarea/Reevaluarea:** după fiecare etapă sau stadiu al proiectului permițând luarea deciziilor impuse de practică.

f. **Monitorizarea și evaluarea:** intern, de managementul proiectului și extern, de evaluatori din afara proiectului, de finanțator etc

Un proces de control presupune parcurgerea următoarelor etape:



Eficiența activității de control constă în înțelegerea sensului și necesității acestuia de către toți membrii organizației și stabilirea unui bun sistem de comunicații.

Informațiile rezultate în urma procesului de control sunt folosite pentru “revizuirea scopurilor, strategiei, tacticii și structurii”.

Pentru prevenirea situațiilor neprevăzute care pot afecta derularea proiectului, acesta va fi permanent actualizat. Totodată, se iau în calcul și alte principii, cum sunt :

- **Principiul angajamentului** Potrivit acestui principiu, între finanțator și organizație există un angajament echitabil înainte de începerea activității.
- **Principiul succesului predefinit**, proiectul este considerat un succes și are în vedere:
 - respectarea limitelor de timp;
 - respectarea bugetului;
 - utilizarea eficientă a resurselor;
 - calitatea, standardele tehnice;
- **Principiul strategiei**, orice proiect trebuie să aibă la bază o strategie.
- **Principiul controlului**, să existe politici și proceduri de control și monitorizare.
- **Principiul canalului unic de comunicare** între finanțator și managerul de proiect;
- **Principiul mediului de lucru stimulat**, care să valorifice întregul potențial al echipei.

Gradul de complexitate a unui proiect este dat de numărul sarcinilor presupuse a fi îndeplinite, de numărul și intensitatea constrângerilor care apar pe parcursul desfășurării sale. **Succesul oricărui proiect depinde de trei factori**¹⁸:

- **Timp**, necesarul de timp așa cum este el reflectat de planificarea inițială a proiectului.
- **Bani**, bugetul proiectului.
- **Obiectivele, scopurile proiectului și activitățile** cerute de punerea lui în practică.

¹⁸ D. Lock, op.cit., p. 8-10



tripla constrangere + acceptanta clientului

Acești termeni definesc **„triunghiul” proiectului**. Modificarea oricăruia dintre ei determină schimbarea celorlalți doi. **Scopul proiectului** reprezintă finalitatea proiectului și se stabilește la inițierea proiectului. Definirea **obiectivelor proiectului** are o importanță majoră, pentru că în funcție de acestea se stabilesc strategia și metodele și tehnicile folosite. Conform teoriei manageriale, **obiectivele trebuie să fie de tipul “SMART”**¹⁹:

Specifice – pentru a defini foarte clar ceea ce va fi realizat.

Măsurabile – rezultatul obținut trebuie să poată fi măsurat.

Acceptate – de toți membrii echipei.

Realiste – pentru a putea fi îndeplinite.

Timp precizat – stabilirea unui interval de timp realist pentru a le realiza.

Executarea proiectului presupune repartizarea prealabilă a componentelor sale pe factori de execuție, organizarea controlului asupra întregului proces și stabilirea unui sistem de evaluare pe parcurs a rezultatelor parțiale și a gradului de realizare a obiectivelor cuprinse în proiect. **Un bun management al proiectului are în vedere managementul timpului, managementul costurilor, managementul obiectivelor.**

APLICAȚII :

- Care este rolul analizei SWOT?
- Care sunt tipurile de analize din care se compune Metoda Cadrului Logic ? Identificați rolul fiecăreia.
- Ce este Diagrama Gantt și care este rolul ei?
- Dați un exemplu de obiectiv „SMART” care poate fi cuprins într-un proiect pe care-l derulează unitatea școlară în care vă desfășurați activitatea?

Bibliografie:

- Dumitru Diana -Managementul proiectelor, inițiere și planificare, Note de curs, 2011
- Enache Elena, Ciochină Iuliana, Asandei Mihaela ș.a., Marketing, Ed. Independența economică, 2010

¹⁹ Cf. Open University Business School, Management performant, vol.2, Controlul managerial, Codecs, București, 2000, p. 11-12