UNIUNEA EUROPEANĂ
GUVERNUL ROMÂNIEI
Fondul Social European POSDRU 2007-2013
Instrumente Structurale 2007-2013
MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
OIPOSDRU
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA

**Investește în oameni!**
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
*Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013*
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere"
Domeniul major de intervenție 1.3 „Dezvoltarea resurselor umane din educație și formare profesională"
**Titlul proiectului „Perfecționarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar care predau disciplina Religie"**
Contract POSDRU/157/1.3/S/134267

# Suport de curs

| | |
|---|---|
| **Denumire program** | Realizarea activităților extracurriculare prin proiecte - toate ciclurile (P7) |
| **Denumire temă** | Tema 1: Alternative de activități extracurriculare |
| **Obiectiv modul** | Scopul modulului este de a prezenta sensul realizării activităților extracurriculare și câteva moduri simple de organizare |
| **Cuvinte cheie** | Activități extracurriculare, alternative educaționale, pedagogie, dezvoltare personală |
| **Autori** | Mureșan Ioana, Crișan Emil, Precup Claudiu, Rotar Adriana |

## Cuprins

1. Activități extracurriculare. Definiție, istoric, obiective și funcții.
    1.1. Definirea activităţilor extracurriculare
    1.2. Scurt istoric
    1.3. Caracteristicile activităţilor extracurriculare
    1.4. Clasificarea activităţilor extracurriculare
    1.5. De ce facem activități extracurriculare?
    1.6. Obiective specifice activităţilor extracurriculare
    1.7. Funcțiile activităților educative extracurriculare
        1.7.1. Funcția de loisir
        1.7.2. Funcția social-integrativă
        1.7.3. Funcția de dezvoltare personală
        1.7.4. Funcția de dezvoltare vocațională
        1.8. Importanţa activităţilor extracurriculare
2. Cum se realizează activitățile extracurriculare?
    2.1. Pedagogii alternative sistemului tradițional
        2.1.1. Pedagogia Waldorf
        2.1.2. Pedagogia Montessori
        2.1.3. Pedagogia Freinet
        2.1.4. Pedagogia curativă
        2.1.5. Programul Step by step



ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE TEOLOGIE ORTODOXĂ
Str. Episcop Nicolae Ivan, f.n., Cluj-Napoca

Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 – 815679
Web: www.predareareligiei.ro

2.2. Exemple de activități extracurriculare
2.2.1. Cercurile școlare
2.2.2. Pregătirea pentru olimpiade și concursuri
2.2.3. Meditațiile
2.2.4. Excursiile, drumețiile, taberele școlare
2.2.5. Activități cu caracter caritativ
2.2.6. Activități de voluntariat
2.3. Pașii realizării unei activități extracurriculare
2.4. Model de realizare a unui proiect de activitate extracurriculară
2.5. Probleme care apar în dezvoltarea activităților extracurriculare
Bibliografie

# 1. Activități extracurriculare. Definiție, istoric, obiective și funcții

## 1.1. Definirea activităților extracurriculare

Primii pași

Atunci când vorbim despre „activităţi extracurriculare" ne referim la un tip de activități, complementare demersului didactic prevăzut de Planurile cadru și Curriculumul național. Aceste activități pot avea caracter științific, artistic, sportiv, vocațional și sunt dedicate unor grupuri de elevi care sunt interesați de acestea. Activitățile extracurriculare se desfășoară în instituțiile de învățământ sau în afara lor. Ele pot fi organizate de școli sau de diverse instituții locale sau județene, organizații, ONG-uri, în colaborare cu instituțiile de învățământ. Activitățile extracurriculare sunt organizate pentru un grup relativ mic de persoane care interacționează regulat cu colegi de aceeași vârstă (Brown, 1990). Elevii, în general și adolescenții în special, într-un grup restrâns, dezvoltă relații strânse și se comportă în mod similar (Brown, 1990; Savin-Williams & Berndt, 1990), în plus, adolescenții sunt influențați mai mult de prietenii lor, cu care petrec mai mult timp (Laird, Pettit, Dodge, & Bates, 1999).

Activitățile extracurriculare sunt definite de unii cercetători ca fiind „totalitatea activităţilor educative planificate, organizate și desfășurate în instituţiile de învățământ sau în alte spații, în colaborare cu diverse organizaţii, având scop educaţional, dar mai puţin riguroase decât cele formale și desfășurate în afara incidenţei programelor școlare, conduse de persoane calificate, cu scopul completării formării personalităţii elevului asigurată de educația formală sau dezvoltării altor aspecte particulare ale personalităţii acestuia."[1] Activitățile extracurriculare sunt o modalitate prin care elevilor li se pot dezvolta anumite abilități, unele competențe, într-un mod mai puțin rigid, prin folosirea unor strategii moderne, a unor abordări pozitive care le stârnesc creativitatea și interesul pentru un anumit domeniu. Ele contribuie din plin la dezvoltarea socială și la cea personală a elevului. Deși activitățile specifice educației formale urmăresc anumite finalităţi menţionate anterior, totuși ele nu urmăresc maxima valorizare a unor competenţe precum: dezvoltarea unor abilităţi interpersonale, muncă în echipă, inițierea și implementarea unor proiecte personale sau în echipă, deprinderi de însușire a stilului de învățare etc.

Se pot ivi situaţii în care activitățile extracurriculare pot genera o „pierdere de timp" sau o distragere a elevului în defavoarea activităţilor educative formale. Dincolo de toate obstacolele, nu trebuie să avem în vedere doar activitatea în sine, ci natura particulară a experienţei individuale a elevului, în cadrul activităţii care devine cea mai interesantă pentru acesta (Rubin R.S., Bommer W.H., Baldwin T.T., 2002, pag. 452). Astfel, cadrului didactic și școlii (având în vedere și colaborarea cu alţi factori educaţionali, precum familia, anumite grupuri la care aderă elevii) le revine misiunea de a dezvolta cele mai atractive și benefice activităţi extracurriculare pentru dezvoltarea elevului și au misiunea de a-l îndruma spre acestea, de a-l antrena în derularea lor.

## 1.2. Scurt istoric

Activitățile extracurriculare și-au făcut prima oară apariția în colegiile americane în secolul al XIX-lea. Încă de atunci, erau foarte apreciate de către elevi, aceștia descoperind în ele un fel de „laborator" în care își dezvoltau abilitățile practice și profesionale. Primele activităţi extracurriculare au fost organizate sub forma unor societăţi studenţești literare (care au avut rădăcini în secolul trecut la Harvard și Yale), cluburi de dezbateri, iar de la mijlocul secolului, sub formă de frăţii. Studenţii, de asemenea, au inițiat și organizat programele de sport din campusurile universitare americane. Societăţile literare au fost în declin la începutul secolului al XX-lea, iar unii educatori au considerat că activitățile extracurriculare sunt cele care distrag atenția studenţilor de la responsabilităţile lor curriculare și ar fi indicat ca ele să fie mai puțin practicate.

[1] Ţîru Carmen Maria, „*Pedagogia activităţilor extracurriculare*" – Suport de curs , p.1.

Atletismul a fost unul dintre sporturile care a dominat activitățile extracurriculare și a devenit în scurtă vreme activitatea preferată în majoritatea colegiilor și liceelor americane (Bommer & Baldwin, 2002).

Astfel de activităţi care au dus la înființarea ziarelor în unele școli și la apariția de programe sportive interșcolare au fost parte integrantă a vieții din liceele americane din perioada Primului Război Mondial. Liceele publice de astăzi oferă o gamă completă de activităţi extrașcolare pentru a completa curriculum-ul. Mai mult, companiile care doresc să facă angajări și oferă anumite locuri de muncă, nu caută doar candidaţi cu pregătire profesională solidă ci își îndreaptă atenția și asupra participării candidaților la activităţi extracurriculare pentru a determina care dintre solicitanţi este cea mai potrivită persoană pentru locul de muncă vizat.

În Japonia s-a pus întotdeauna accent pe activitățile extracurriculare de tip sportiv. Acestea au început să apară în învățământul superior, în ultima parte a secolului al 19-lea, în perioada Meiji. Ulterior, s-au răspândit în învățământul secundar, pe la începutul secolului 20 (Guttmann și Thompson, 2001). Pe scurt, activitățile sportive extracurriculare au existat deja înainte de al doilea război mondial. În acea perioadă, la activităţi nu era obligatorie asistența profesorilor, dar desfășurarea lor presupunea existența unor voluntari din rândul studenților, care se ocupau de organizare. După cel de-al doilea război mondial, s-au schimbat lucrurile și profesorii se ocupă de organizarea activităților. S-a schimbat și politica școlară și aceste activităţi sportive sunt văzute ca și activităţi școlare.

## 1.3. Caracteristicile activităților extracurriculare[2]

Deoarece activitățile extracurriculare cuprind activităţi de tip educativ informal, într-un număr covârșitor, considerăm că o inventariere a caracteristicilor tuturor activităților extracurriculare este aproape imposibil de realizat. Ne vom referi doar la activitățile extracurriculare realizate și desfășurate cu implicația si sub controlul școlii. Astfel, am constatat că activitățile extracurriculare au:

- caracter global deoarece reunesc activitățile extracurriculare organizate atât în incinta instituţiilor cât și în afara acestora;
- rol complementar rolului școlii (numit și caracter formativ); această caracteristică s-a născut din nevoia de dezvoltare armonioasă și continuă a elevilor, adică din nevoia școlii de a asigura ”experiențe care să susțină dezvoltarea în ansamblu a elevilor” (Holland; Andre, 1987). Rolul complementar al activităţilor extracurriculare se reflectă și în faptul că ele sunt corelate cu curricula națională și CDS-urile, îmbogăţindu-le pe acestea;
- caracter prospectiv, ce vizează educarea elevilor în concordanţă cu nevoile sociale, „pentru a face față cerinţelor viitorului, pentru a putea înfrunta și răspunde unor situaţii imprevizibile” (Nicola I., 1996, p. 35);
- caracter social deoarece dezvoltă potenţialul social al tinerilor și se desfășoară de multe ori în colaborare cu instituţiile comunităţii locale;
- caracter dinamic fiindcă activităţile extracurriculare se modelează în funcţie de dinamica socială care influenţează și forma de implementare a lor;
- caracter facultativ (opţional) deoarece elevii nu sunt constrânși să participe, implicarea și participarea rămân la libera lor alegere;
- caracter pluri și interdisciplinar pentru că în realizarea lor nu se urmărește abordarea din perspectiva unei singure discipline;
- caracter holistic deoarece includ parteneriate școală-familie-comunitate; școală-biserică;
- caracter teleologic fiindcă vizează permanent atingerea unor finalităţi propuse;
- caracter democratic având în vedere că sunt organizate pe baza principiilor democraţiei, dar se urmărește și formarea unor comportamente de tip democratic.

[2] Caracteristicile activităților extracurriculare au preocupat mulți cercetători din domeniul pegagogiei moderne. Unele clasificări le găsim la Raluca Popescu, *Activităţi extracurriculare în ruralul românesc*, p. 10-11 și Țîru Carmen Maria, „*Pedagogia activităţilor extracurriculare*” – Suport de curs , p.5-6.

## 1.4. Clasificarea activităților extracurriculare[3]

Pornind de la criteriul locului desfășurării activităţilor extracurriculare, precum și al instituţiei care le gestionează, putem clasifica activitățile extracurriculare în:

- activităţi extracurriculare desfășurate în cadrul instituţiilor de învăţământ, în afara curriculei și, eventual, în afara clasei;
- activităţi extracurriculare desfășurate în afara instituţiilor de învăţământ, dar sub coordonarea acestora;
- activităţi extracurriculare desfășurate în instituţiile de învăţământ, dar organizate de alte instituţii cu funcţii educative;
- activităţi extracurriculare desfășurate în afara instituţiilor de învăţământ și organizate de alte instituţii cu funcţii educative.

Ținând cont de grupul țintă vizat și de dimensiunea acestuia, activitățile extracurriculare sunt:

- activităţi cu întreaga clasă de elevi;
- activităţi realizate pe grupe de elevi;
- activităţi individualizate.

În funcţie de finalitatea urmărită, activitățile extracurriculare pot fi:

- activităţi cu caracter predominant informativ;
- activităţi cu caracter predominant formativ.

În funcţie de dimensiunea educaţională dominantă, activitățile extracurriculare sunt:

- activităţi de educaţie intelectuală;
- activităţi culturale;
- activităţi sportive;
- activităţi artistice;
- activităţi de educaţie morală.

O altă clasificare a activităților extracurriculare, mai simplificată, găsim la M. Stefan (2001, p. 35-36). Ținând cont de specificul lor, de conținut, acesta identifică:

- activități cu conținut cultural, artistic, spiritual;
- activități cu conținut științific si tehnico-aplicativ;
- - activități sportive;
- jocuri distractive;
- activități cu caracter comunitar.

În funcție de forma de organizare, avem:

- activități de masă;
- activități de cerc (specializate), unde se includ si echipele sportive, formațiile muzicale.

Implementarea activităţilor extracurriculare impune particularizarea activităţilor iniţiate la tipul și specificul activităţii avute în vedere și a colectivului de elevi vizat.

[3] Ţîru Carmen Maria, „Pedagogia activităţilor extracurriculare" – Suport de curs și M. Ștefan,– Educaţia extracurriculară, (2001).

## 1.5. De ce facem activități extracurriculare?

Într-o perioadă în care educaţia holistică câştigă din ce în ce mai mult teren se cuvine să găsim noi abordări care să se alinieze curentelor moderne din educaţie, abordări care să vină în întâmpinarea nevoilor şi particularităţilor elevilor noştri. Se ştie că educaţia holistică se face după metode care se concentrează pe pregătirea elevilor pentru a răspunde oricăror tipuri de provocări cu care se pot confrunta în viaţa şi în cariera lor.

Cele mai importante teorii din spatele educaţiei holistice sunt cele care vizează cunoaşterea profundă a sinelui, dezvoltarea de relaţii interumane solide şi comportamente sociale pozitive, dezvoltarea emoţională, capacitatea de adaptare la medii diverse, precum şi capacitatea de a percepe frumuseţea, bunătatea, experienţele transcendentale etc.

Educaţia holistică a conştientizat că este foarte importantă dezvoltarea capacităţii de a supravieţui a copiilor, în lumea modernă, nu numai dezvoltarea lor academică. Ei au nevoie să fie capabili să răspundă provocărilor care le vor fi prezentate în viitor şi să contribuie la îmbunătăţirea/modernizarea lumii în care trăiesc. Elevii trebuie să înveţe să se autoaprecieze, să realizeze singuri valoarea lor şi să-şi recunoască abilităţile şi modul în care îşi vor urma visele şi drumul în viaţă. Educaţia holistică învaţă copiii despre relaţiile lor imediate cu prietenii şi familia lor şi îi iniţiază în condiţiile dezvoltării sociale, în educaţia pentru sănătate şi îi ajută în dezvoltarea intelectuală.

În contextul actual al învăţământului românesc, activităţile extracurriculare sunt cele care vin să completeze educaţia copiilor şi tinerilor noştri, fiind poate cea mai complexă formă de activitate pe care o au dascălii la îndemână spre a-şi desăvârşi munca. Elevii au nevoie ca, pe lângă variatele cunoştinţe dobândite în diverse domenii de studiu, să se desăvârşească emoţional şi comportamental.

Prezentăm în Tabelul 1 abilităţile care se dezvoltă ca urmare a diferitelor activităţi extracurriculare.

**Tabel 1.** Abilităţi dezvoltate cu ajutorul activităţilor extracurriculare

| Tipul de inteligenţă | Abilităţi | Activităţi extracurriculare recomandate |
|---|---|---|
| Inteligenţa vizual-spaţială | Abilitatea de a percepe vizual ceea ce ne înconjoară. Acest tip de inteligenţă este cel mai des folosit în activităţi precum: construit, citit, scris, pictat, echilibru, interpretarea unor imagini. | Cercuri de pictură<br>Cercuri de lectură<br>Cercuri de fotografie |
| Inteligenţa verbal-lingvistică | Abilitatea de a folosi cuvintele şi de a vorbi. Acest tip de inteligenţă este cel mai des folosit în activităţi precum: ascultarea, vorbitul, scrisul, jocul de cuvinte, explicarea unor concepte. | Cercuri de lectură<br>Cercuri de teatru |
| Inteligenţa logic-matematică | Abilitatea de a folosi raţiunea, logica şi numerele. Acest tip de inteligenţă este cel mai des folosit în activităţi de tipul: rezolvarea unor probleme, lucrul cu anumite concepte abstracte, calcule matematice. | Cercuri de matematică<br>Club de şah<br>Cercuri de informatică |
| Inteligenţa kinestetică | Abilitatea de a-ţi controla mişcările corpului şi de îndemânare în lucrul cu diferite obiecte. Acest tip de inteligenţă este cel mai des folosit în activităţi de tipul: dans, sport, limbajul trupului, teatru, mimă. | Cercuri de teatru<br>Activităţi sportive<br>Cluburi de dansuri (populare, sportive, de societate etc.) |
| Inteligenţa muzicală | Abilitatea de a produce şi de a aprecia muzica. Acest tip de inteligenţă este cel mai des folosit în activităţi de tipul: cântat, folosirea de instrumente muzicale, compunerea de melodii. | Serbări şcolare<br>Festivaluri<br>Coruri |
| Inteligenţa interpersonală | Abilitatea de a-i înţelege pe cei din jurul tău şi de a relaţiona cu ceilalţi. Acest tip de inteligenţă este folosit cel mai des în activităţi de tipul: ascultare, folosirea empatiei, consiliere, lucrul în echipă, observarea stărilor sufleteşti. | Acţiuni de voluntariat |
| Inteligenţa intra-personală | Abilitatea de auto-reflecţie şi de conştientizare a propriului eu. Acest tip de inteligenţă este folosit cel mai des în activităţi de genul: cunoaşterea propriilor puteri şi slăbiciuni, autoevaluarea, descoperirea sinelui. | |

(Sursa: Gardner, Howard 1993 – Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences)

## 1.6. Obiective specifice activităților extracurriculare

Obiectivele specifice activităților extracurriculare sunt:

1. asigurarea unui climat propice dezvoltării abilităţilor de comunicare, de relaţionare şi de muncă în echipă a elevilor;
2. dezvoltarea aptitudinilor motivaţionale, ale creativităţii, ale simţului estetic, recunoaşterea şi respectarea valorilor moral-civice;
3. colaborarea cu alte cadre didactice pentru organizarea unor activităţi inter sau pluridisciplinare;
4. dezvoltarea capacităţilor de experimentare a unor forme de învăţare care se suprapun sau nu modelului tradiţional;
5. asigurarea unor alternative de petrecere a timpului liber;
6. experimentarea unor situaţii concrete de viaţă şi valorificarea lor;
7. dezvoltarea unor atitudini pozitive, umaniste, tolerante;
8. dezvoltarea unei dimensiuni europene a activităţilor prin implementarea unor proiecte în colaborare cu alte şcoli din Europa.

## 1.7. Funcțiile activităților educative extracurriculare

Când vorbim de funcțiile activităților extracurriculare înțelegem de fapt rolurile pe care acestea le au în dezvoltarea completă și implicit în viața elevilor. M. Stefan (2001, p. 21-24) definește următoarele funcții ale activităților extracurriculare:

### 1.7.1. Funcția de loisir

Această funcție face referire la timpul liber al elevului, acel timp care îi rămâne după ce și-a îndeplinit toate obligațiile de elev, finalizarea cursurilor, efectuarea temelor etc. Acest timp liber este folosit, preponderent, de către elevi pentru joacă sau relaxare, în funcție de vârsta acestora. În contextul unei educații moderne, continue și complete, elevii au și opțiunea de a participa la activitățile extracurriculare organizate de profesori în colaborare cu instituțiile de învățământ și cu alte instituții sau organizații. Este de preferat ca oferta acestor activități extracurriculare să fie foarte atractivă astfel încât elevii să petreacă un timp liber în mod plăcut și util. Se cuvine să se depună eforturi pentru atragerea elevilor în activități extracurriculare interesante, cu atât mai mult cu cât, din nefericire, la îndemâna lor se află o paleta largă de activități de petrecere a timpului liber care nu întotdeauna le dezvoltă deprinderi pozitive. Stările de relaxare, de odihnă și de recreere generate de *loisir* demonstrează faptul că determină și o funcție recreativă.

### 1.7.2. Funcția social-integrativă

Activitățile extracurriculare presupun de cele mai multe ori contacte cu elevi din alte clase sau chiar școli. Mai mult ele nu se pot desfășura fără o bună colaborare între cei care sunt participanți și organizatori. Uneori aceștia nu se cunosc decât în momentul începerii activităților și acest fapt implică automat stabilirea de noi legături care se pot transforma în prietenie, amiciție. În cadrul activităților extracurriculare se dezvoltă spiritul de echipă, spiritul altruist, adeseori, în funcție de tipul activităților. Faptul că elevii participă prin intermediul acestor activități extracurriculare la viața comunității, la întrajutorarea unor grupuri defavorizate, a unor elevi cu nevoi speciale, demonstrează aspectul comunitar și dimensiunea socială a activităților extracurriculare.

### 1.7.3. Funcția de dezvoltare personală

Deoarece educația școlară este completată de activitățile care se desfășoară în prelungirea Curriculului naționale, cunoștințele dobândite în cadrul obiectelor studiate în orice arie curriculară se pot completa prin activitățile extracurriculare. Această funcție este favorizată de contactul direct cu natura, de confruntarea cu situații reale care trebuie rezolvate de grupul implicat în activitățile extracurriculare. Elevii participă voluntar la aceste activități și acest fapt determină o curiozitate și o implicare mult mai mare decât la activitățile impuse, mai mult cresc dorința de cunoaștere și sporesc gradul de implicare al fiecărui elev în parte.

### 1.7.4. Funcția de dezvoltare vocațională

Activitățile extracurriculare implică în derularea lor și aspectul vocațional. Sunt activități extracurriculare care se organizează exclusiv pe baza talentelor elevilor și pasiunilor acestora. Dimensiunea vocațională a educației poate fi dezvoltată prin activități extracurriculare, încă dinainte ca elevul să aibă posibilitatea de a frecventa cursurile unui liceu vocațional. În prezent, în România sunt relativ puține școli cu caracter vocațional începând din primele clase. Mai mult, aceste activități extracurriculare pot realiza descoperirea unor abilități și talente ale elevilor de care aceștia nu erau conștienți, mai ales că ei, participând benevol la activitățile extracurriculare, se implică mult, nu sunt inhibați și dau frâu liber imaginației și implicit creativității. O funcție specială a activităților extracurriculare este *funcția recuperatorie*. Despre aceasta se poate vorbi în cazul elevilor din școlile speciale sau a elevilor cu nevoi educative speciale din școlile de masă. Activitățile extracurriculare care se organizează în aceste cazuri trebuie să conțină niște strategii speciale care să țină cont de specificul grupului pentru care se derulează, astfel încât finalitățile lor să aibă o valoare psihoterapeutică reală. Această funcție este în strânsă legătură cu funcția integrativ-socială deoarece presupune intrarea în contact cu alte grupuri de elevi și profesori sau membri ai unei alte comunități.

## 1.8. Importanța activităților extracurriculare

Elevii studiază mult pentru a promova clasa și pentru a obține note bune la evaluări. Dar sunt oare doar studiile importante pentru dezvoltarea generală a elevului? Să presupunem că avem un caz în care elevul a obținut rezultate bune la evaluare, dar nu se poate vorbi despre o dezvoltare deplină a lui, care să îl ajute să învingă diferite obstacole și aceste probleme se pot perpetua dincolo de vârsta școlară în timpul facultății sau după absolvire, atunci când el aplică pentru diverse locuri de muncă. Acești elevi se simt respinși din cauza lipsei unor abilităţi de comunicare, relaţionare etc. Există multe alte situaţii cu care ne putem confrunta. De exemplu, elevi care sunt foarte studioși, dar care nu sunt interesaţi de sport, asta însemnând doar că elevul este inactiv din punct de vedere fizic. În afară de studii, elevii trebuie să fie, de asemenea, conștienţi de lumea exterioară lor, de tot ceea ce se întâmplă în jur. Aceasta înseamnă că elevii trebuie să exceleze atât fizic cat și mental pentru a face față competitivității actuale. Notele și alte rezultate ale evaluărilor sunt doar o parte a cunoștințelor necesare pentru a fi promovat în clasa următoare, dar activitățile extracurriculare sunt importante, deoarece ele construiesc o personalitate completă și complexă, care este cerinţa de bază în educaţia mileniului trei. Există multe tipuri de activităţi extra-curriculare, în care elevii pot participa la organizarea lor în școală sau în afara școlilor. Școala are menirea de a forma elevii din toate punctele de vedere și nu este doar spațiul în care se derulează activitatea didactică.

Activitățile extracurriculare trebuie să fie privite ca un mod de desăvârșire, de dezvoltare emoțională, socială și intelectuală a elevilor. Aceste activități le permit elevilor să descopere noi experiențe, practic noi dimensiuni ale vieții reale, să le exploreze și să-și rezolve nedumeririle, le permite posibilitatea de a rezolva conflictele, să se angajeze în discuții și de a descoperi noi experiențe. Aceste activități sunt ocazia perfectă de a dezvolta relații inter-umane pe termen lung, având în vedere că elevii au posibilitatea să participe la cercuri împreună cu alții cu care împărtășesc aceleași pasiuni și interese.

Prin participarea la activitățile extracurriculare de tip sportiv se contribuie la menținerea sănătății și la eliminarea unei părți din stresul acumulat în activitățile solicitante din punct de vedere intelectual. Deși activitățile extracurriculare, în general, nu sunt absolut necesare pentru acceptarea unui CV depus pentru un loc de muncă, ele pot oferi experiențe valoroase pentru cariera viitoare a elevilor.

Aceste activităţi dezvoltă creativitatea, gândirea critică şi capacitatea de a face conexiuni între ceea ce se învaţă la şcoală şi experienţa lumii reale, dezvoltă un comportament pozitiv şi ajută elevii să-şi soluţioneze conflictele interioare, care la vârsta adolescenţei nu sunt puţine. Aceste deprinderi, împreună cu abilităţile inter-personale şi profesionale pe care le obţine elevul sunt valoroase pentru aproape orice carieră. Educaţia extracurriculară are un rol foarte important în formarea personalităţii elevilor, a dezvoltării armonioase a intelectului acestora, cu alte cuvinte în dezvoltarea personală completă a acestora. Îmbinarea educaţiei formale, existentă în şcoli şi licee pe baza programului curricular şi cea extracurriculară, în unităţi şcolare sau în afara acestora au ca scop dobândirea de către tineri a cunoştinţelor şi competenţelor care să le permită continuarea educaţiei de-a lungul întregii vieţi.

# 2. Cum se realizează activităţile extracurriculare?

La nivelul fiecărei unităţi de învăţământ, în fiecare an şcolar se derulează numeroase activităţi extracurriculare. Fiecare dintre aceste activităţi sunt organizate, la nivelul instituţiei, de către un profesor sau de un grup de profesori şi sunt cuprinse în planul de activităţi de la nivelul claselor sau al instituţiei. Activităţile extracurriculare sunt propuse, de cele mai multe ori, de către cadrele didactice şi prezentate elevilor. Nu întotdeauna se face o analiză a nevoilor pe care elevii noştri le au şi de acolo să se stabilească şi să se propună activităţi. În cazurile în care propunerea activităţilor extracurriculare este corelată cu o astfel de analiză, rezultatele sunt mai bune. Adeseori există tentaţia ca şi în cazul activităţilor extracurriculare, profesorul să aibă un comportament distant şi uşor rigid, fapt ce determină o participare redusă, elevii evitând să participe la astfel de activităţi, fiindcă se simt la fel ca în sala de clasă.

## 2.1. Pedagogii alternative sistemului tradiţional

Încă din anul 1990 au apărut şi în spaţiul pedagogic românesc câteva forme alternative de învăţământ comparativ cu învăţământul tradiţional românesc. Acestea sunt: Pedagogia Montessori, Step by Step, Waldorf, Freinet, Pedagogia curativă şi Planul Jena. Acest lucru a fost posibil odată cu instalarea democraţiei şi în domeniul învăţământului şi arată interesul pentru diversitate, calitate şi individualitate. Pedagogiile alternative sunt preponderent centrate pe elev. „Învăţământul alternativ se desfăşoară în instituţii şcolare, care din punct de vedere al obiectivelor, organizării, conţinutului, formelor de predare şi învăţare, mijloacelor utilizate, vieţii şcolii şi activităţii părinţilor, se abat total sau parţial de la caracteristicile unitare ale şcolii tradiţionale şi oferă o altă variantă de instruire şi educare […] se desfăşoară în şcoli reformatoare, orientate mai ales spre copil, spre adolescent; ele sunt moderne, mai bine fundamentate pedagogic" (Schaub,H.,Zenke,K.,G., 2001, p.152). Ar fi o reală provocare şi cred că o adevărată reuşită ca anumite activităţi extracurriculare să fie desfăşurate aplicând sau adaptând la nevoile noastre particularităţile acestor pedagogii alternative, deoarece se cuvine, în primul rând, ca ele să fie mai cunoscute în spaţiul învăţământului tradiţional românesc şi în al doilea rând să se urmărească beneficiile folosirii acestora.

### 2.1.1. Pedagogia Waldorf

Pedagogia Waldorf este o alternativă propusă pentru sistemul educaţional tradiţional. Şcoala Waldorf a fost întemeiată de Rudolf Steiner la Stuttgart. Ea a apărut la îndemnul lui Waldorf Astoria, conducătorul unei fabrici de ţigări, care i-a sugerat lui Steiner să întemeieze o şcoală pentru copiii angajaţilor. Din anul 1991 a fost aprobată introducerea Pedagogiei Waldorf şi în învăţământul românesc, ca alternativă educaţională. Această pedagogie vizează dezvoltarea personalităţii elevului, în deplinătatea ei şi, totodată, adaptarea ofertei de predare în funcţie de particularităţile şi cerinţele corespunzătoare diferitelor trepte de vârstă. Această pedagogie nu vizează oferirea unei anume specializări, a însuşirii unei specializări profesionale, ci urmăreşte o transformare a fiinţei omeneşti, în sensul unei dezvoltări armonioase, a stabilirii unei relaţii stabile şi sănătoase între om şi lumea înconjurătoare, angrenarea acestuia în realitatea socială.

Profesorii din şcolile Waldorf sunt plini de entuziasm şi aplică metode centrate pe elev. Ei folosesc metode şi strategii moderne şi atractive prin care şi cunoştinţele cele mai academice şi aride, în aparenţă,

sunt prezentate într-o manieră dinamică. Astfel, motivarea învățării este foarte puternică, apare din interiorul fiecărui elev și generează capacitatea de învățare cu bucurie, pe tot parcursul vieții.

Curricula Waldorf este vastă și structurată în așa fel încât răspunde la cele trei faze de dezvoltare ale copilăriei: de la naștere până la aproximativ 6 sau 7 ani, de la 7 la 14 ani și de la 14 la 18 ani. Rudolf Steiner a subliniat profesorilor că modalitatea cea mai bună de a oferi un sprijin semnificativ copiilor este de a înțelege aceste faze pe deplin și de a adapta conținuturile învățării în așa fel încât să fie adecvate vârstei lor.

Desprindem astfel caracteristicile pedagogiei Waldorf, care ar putea fi folosite în organizarea activităților extracurriculare:

- o educație bazată pe raportarea permanentă la mediul înconjurător și la semeni;
- folosirea în permanență a metodelor moderne și atractive;
- dezvoltarea unui sistem de învățare permanentă.

## 2.1.2. Pedagogia Montessori

Copii educați prin metoda Montessori învață să se descurce concret în diferite situații din viața reală, o finalitate care nu este atinsă practic de învățământul tradițional. Alternativa educațională propusă de Maria Montessori vizează dezvoltarea completă a copilului adică din punct de vedere intelectual, fizic, emoțional, spiritual, civic și este un tip de pedagogie centrată pe elev. Acestuia i se permite să lucreze individual, într-un ritm care lui îi este comod, fără presiune din partea dascălului care este un „observator", dar i se valorizează abilitățile, fiindu-i apreciat efortul și munca. Mediul este unul prielnic, special pregătit și este amenajat în funcție de aria curriculară, iar copiii nu sunt obligați să stea în bănci, ei fiind liberi să se miște prin clasă. Nu se impun limite de timp pentru învățare, pentru elevul care lucrează cu un oarecare material, elevii aleg propriul lor timp de învățare. Interacţiunea este constantă, are loc o permanentă rezolvare de probleme, predarea se face pentru fiecare copil și există o socializare permanentă, învățarea este autodirecționată, se face prin practică și se consideră că o mai bună învățare se face prin repetare.

Tot în această pedagogie se face auto-controlul greșelilor în materialul didactic și o analiză permanentă a evoluției copiilor. Nu se aplică pedepse și nu se acordă recompense deoarece se consideră că satisfacția muncii îndeplinite, a unui lucru bine făcut și care a fost realizat prin forțe proprii este singura recompensă de care au nevoie copiii. În situația în care un copil deranjează clasa sau are un comportament care intră în conflict cu climatul armonios care domnește în clasă, el va fi dus de către pedagogul Montessori într-un loc retras, unde nu va intra în contact cu ceilalți copii. El nu va avea voie să se deplaseze prin clasă, dar i se va da voie să joace jocul favorit. Pedagogul îl va vizita din când în când la locul de izolare și îi va vorbi blând, adresându-i cuvinte de simpatie, oferindu-i ajutor dacă va avea nevoie. Se consideră că lipsa libertății de mișcare și tratarea copilului ca pe un bolnav este suficientă pentru a-l face să înțeleagă că a greșit. Concentrându-se la o activitate liber aleasă și neîntreruptă, copiii ajung la autodisciplină și liniște interioară. Sintetizând, putem spune că această pedagogie are două principii de bază. Primul este pregătirea unui mediu cât mai natural pentru copil, un mediu care să îl ajute la dezvoltare și al doilea este urmărirea sistematică a copilului care se dezvoltă în acest mediu. Spre deosebire de pedagogia tradițională, în pedagogia Montessori, copilul învață folosindu-și toate simțurile nu numai ascultând și citind.

Caracteristicile pedagogiei Montessori, care ar putea fi folosite în organizarea activităților extracurriculare:

- un proces educațional care vizează complexitatea dezvoltării elevilor din punct de vedere intelectual, fizic, emoțional, moral, spiritual și civic;
- învățarea realizată prin practică, în ritmul propriu fiecărui elev;
- nu sunt aplicate pedepse, elevii sunt astfel coordonați încât să ajungă la autodisciplinare și echilibru interior.

## 2.1.3. Pedagogia Freinet

Pedagogia Freinet este una dintre puținele pedagogii alternative care a pătruns în învățământul românesc în ultimii ani, dar care s-a și impus în fața timpului. Acest fapt dovedește că structura și bazele sale sunt unele bine definite și structurate. Acest tip de pedagogie a evoluat constant, pe lângă faptul că a rezistat

timpului, demonstrând astfel că avem de-a face cu o pedagogie de actualitate. Cu toate că a fost fondată de Célestin Freinet (1896-1966) în secolul 20, ea poate fi întâlnită la nivel mondial ca metodă de predare care se bucură de un succes notoriu în ceea ce privește formarea și educarea elevului. Astăzi, în peste 40 de țări din lume, sute de mii de copii din ciclul primar învață să scrie, să citească, să facă față provocărilor vieții conform pedagogiei Freinet.

Dacă dorim să vorbim despre pedagogia Freinet, ar trebui să ne oprim puțin atenția și asupra fondatorului ei. Se poate spune că, în procesul de conturare a conceptului său educațional, viziunea lui Freinet ar fi putut fi influențată de ideologia comunistă, căci este cunoscută asocierea sa inițială cu Partidul Comunist. Deși ar putea plana umbre de îndoială asupra autorului, este plină de lămuriri afirmația Mihaelei Șt. Rădulescu, care în urma cercetărilor sale critice afirmă că: „există autori -între care și Freinet- a căror operă nu poate fi nicidecum înțeleasă decât în contextul biografiei lor" (Rădulescu, 1999, p. 11).

Célestin Freinet a luptat pe frontul Primului Război Mondial, unde a fost grav rănit la plămâni și nu și-a putut folosi vocea decât pentru perioade scurte de timp. Biografii lui spun că acesta ar fi fost un factor determinant în pedagogia sa, axată pe elev și în care rolul profesorului se detașează de cel tradițional. Freinet dobândește reputația de „inovator", în urma introducerii tipografiei ca instrument didactic la școala comunală la care a fost institutor (Rădulescu, 1999, p. 11). Gândirea sa era una originală și și-a dezvoltat-o prin participarea la manifestări internaționale care tratau reformarea școlii și implicit a pedagogiei vremii. Acest lucru îl distanțează de tehnicile pedagogice tradiționale fără să îl apropie de cele noi fiindcă el a avut concepții proprii deosebite și o gândire originală.

Freinet pornește de la ideea că orice copil poate deveni cel mai bun într-un anume moment al existenței sale, în aceste condiții ierarhizarea într-un grup de copii nu pare cea mai bună idee. Tehnicile folosite în cadrul pedagogiei Freinet sunt: jurnalul școlar, corespondența școlară, ancheta documentară, exprimarea plastică, exprimarea corporală, creația manuală, exprimarea dramatică, textul liber și ieșirea școlară. Instrumentele pedagogiei Freinet sunt: fișiere auto-corective, fișiere documentare, planul de muncă individual, brevetul, autoevaluarea, evaluarea. Formele de organizare a colectivului de elevi sunt: clasa cooperativă, munca în echipă, "trăiește-ți proiectul".

Conceptele esențiale ale pedagogiei Freinet pot fi enunțate astfel:

1. *Pedagogia muncii* – copiii învață prin confecționarea unor produse considerate a fi utile sau fiind antrenați în diverse activități practice. Freinet consideră că învățarea este foarte utilă fiindcă munca este cea care ne reorganizează spontan viața, atât în școală cât și în societate. Din punctul lui de vedere, orice activitate umană are drept bază munca și aceasta duce la dezvoltarea completă a omului. Copiii își creează textele, expozițiile, jurnalele etc. și astfel ei sunt într-un continuu proces de învățare.
2. *Învățarea cooperativă* – bazată pe cooperarea necesară în procesele productive. Freinet a fost unul dintre fondatorii cooperativelor agricole.
3. *Tatonarea experimentală* – aceasta este bazată pe experiment, pe încercare și greșeală până la reușită în contextul muncii în echipă.
4. *Metoda naturală* – se bazează atât pe intuiție cât și pe o perspectivă globală. Metoda naturală este o teorie a învățării bazată pe tradiția empirismului, a psihologiei senzațiilor și a psihologiei asociaționiste din secolul al XIX-lea. Această metodă presupune o percepție intuitivă și directă a celui care învață, care activează funcțiile senzoriale de bază. Astfel, această procedură deductivă permite integrarea noțiunilor abstracte. Metoda naturală este aplicată la scris, citit și matematica de bază.
5. *Centre de interes* – curiozitățile și interesele elevilor.

Consultând site-ului CNAE.ro, constatăm că pedagogia Freinet este prezentă în sistemul de învățământ românesc, mai precis în rețeaua de învățământ alternativ care vizează ciclurile preșcolar și prima, iar în ciclurile gimnazial și liceal se folosește doar prin aplicarea unor tehnici.

Succesul lui Freinet se datorează în mare parte inovației adusă de acest nou tip de pedagogie. „Prima inovație a fost, prin urmare, ieșirea clasei în natură pentru a observa mediul natural și uman. Impresiile cu

care se întorceau la școală erau discutate în primul rând, apoi stabilite în scris. Textele rezultate erau corectate și îmbunătățite, și ofereau o bază pentru învățarea aptitudinilor tradiționale de bază, care a devenit, astfel, un instrument practic pentru „îmbunătățirea comunicării"

(www.ibe.unesco.org/International/Publications/Thinkers/ThinkersPdf/freinete.pdf, p. 3).

„La Freinet libertatea capătă sens atunci când înseamnă, nu posibilitatea de a nu face nimic, nici aceea de a face orice, ci posibilitatea de alegere între activităţi diverse" (www.aiarad.ro/pdf/publicatii/quovadis_nr4_2004.pdf ).

Educația prin muncă este o altă caracteristică ce definește pedagogia Freinet. Freinet este un ambasador al așezării activității, a muncii la baza școlii. El consideră că în școală trebuie să existe posibilitatea de a munci, ca mijloc de exersare, de formare pentru viitorul adult. Așadar, „ideea de muncă ocupă, în sensul cel mai propriu, locul central în concepția pedagogică a lui Freinet" (Rădulescu, 1999, p. 72).

Pedagogia Freinet utilizează următoarele metode care ar putea fi folosite în organizarea activităților extracurriculare:

- lipsa ierarhizării elevilor în grup;
- forme de organizare de tip cooperativă;
- folosirea muncii ca mijloc de formare deplină a elevului;
- încurajarea unui sistem de învățare bazată pe experiment, dar care se bazează și pe aptitudinile și zonele de interes ale elevilor.

### 2.1.4. Pedagogia curativă

Rudolf Steiner, fondatorul antropozofiei, a inițiat un tip de educație curativă în anul 1924. Astăzi profesorii specializați în educația curativă muncesc având o varietate mare de specializări și în școli cu un asemenea profil, dar și la domiciliu, în spitale, grădinițe pentru copii cu cerințe speciale, în centre de orientare și intervenție timpurie sau, cu adulții, în centre de terapie socială. Educația curativă reunește medicina și terapia, educația și educația specială, precum și eforturile sociale. Educația și terapia pentru copii și adulți cu nevoi speciale se bazează pe forme sociale specifice, care nu pot fi derivate din metodele convenționale.

Aceste forme sociale trebuie să dea spațiu și autonomie suficientă pentru copii, adulți, profesori și terapeuți în munca lor împreună. Mai trebuie luat în considerare că educația curativă și terapia socială se referă la realitatea socială într-un mod subtil, dar de multe ori semnificativ. Cum conceptul de „normalitate" sau „funcționalitatea" este definit în termeni din ce în ce mai restrânși, persoanele cu dizabilități, oarecum „scoase în afară", sunt văzute ca un factor perturbator și sunt marginalizați.

Aceasta respingere este un eșec în perceperea contribuției importante pe care persoanele cu handicap o au în societate, o contribuție care trebuie să fie recunoscută pentru a deveni cu adevărat fructuoasă. Părinții de multe ori vorbesc despre acest lucru atunci când descriu efectul pe care îl are copilul cu handicap asupra restului familiei și demersul continuu pe care ei îl fac în încercarea de a-și înțelege și de a-și sprijini copilul.

Educația curativă utilizează metode bazate pe observarea intensivă a fenomenelor de: „handicap", „caracteristici evidente", „tulburări". Orice lucru care nu pare „normal", atrage atenția că este un deficit de echilibru în trup, suflet și spirit sau la nivel social. Un copil „hiperactiv" se mișcă excesiv în exterior, în timp ce există puțină „mișcare interioară" în ceea ce privește atenția și ascultarea (care, chiar și la un nivel anatomic, se bazează pe internalizarea continuă și pe concentrare) (Marga Hogenboom, 2001).

Metodele folosite în Pedagogia curativă ar fi de real folos în organizarea activităților extracurriculare în care sunt antrenați și elevi cu dizabilități. Astfel, este vorba despre:

- atenție specială și metode care nu sunt derivate din cele convenționale;
- răbdare și observarea atentă a elevilor;
- munca cu un număr redus de elevi pentru a obține rezultate.

### 2.1.5. Programul Step by step

Acest program este adresat copiilor cu vârstele cuprinse între 3 și 13 ani și familiilor acestora. Școala tradițională separă, în principiu, educația primită în familie de cea școlară. Învățământul tradițional alocă părinților doar rolul de „sponsori" ai colectivului de elevi, ei nefiind implicați în demersul didactic. Cu

toate că școala stabilește granițele teoretice între care are loc educația, părinții având rol de supraveghetori ai copiilor și de îndrumători în realizarea temelor. Programul „Step by Step" consideră părinții ca fiind cei care inițiază copilul în procesul de învățământ. În cadrul acestui program părinții sunt invitați să participe efectiv la desfășurarea întregului demers didactic la clasă. Cu alte cuvinte, părinții participă „la procesul de educație, în condițiile unor reguli prestabilite și unei colaborări cu învățătorul. Prezența unui părinte în clasă nu reprezintă un factor perturbator sau prilej festiv."[4]

Specialiștii sunt de părere că Programul „Step by Step" este un sistem de învățământ care dezvoltă oameni ușor adaptabili la societatea mereu în schimbare, oameni ce vor putea învăța din mers și care vor depăși mai ușor obstacolele. În acest sistem în clasă sunt în permanență doi dascăli, fapt ce asigură un timp mai mare alocat fiecărui elev și acoperirea unei arii mai largi de metode și mijloace centrate pe elev.

Noutățile aduse de Programul „Step by Step", care pot fi un atu în organizarea unor activități extracurriculare sunt:

- implicarea părinților în procesul de învățare și, mai mult, participarea acestora la activitățile grupului;
- pregătirea elevilor pentru adaptarea permanentă la societatea actuală.

## 2.2. Exemple de activități extracurriculare

### 2.2.1. Cercurile școlare

Una dintre cele mai importante categorii de activități extracurriculare o reprezintă activitățile de cerc. Acestea „se organizează în vederea dezvoltării aptitudinilor și exprimării creativității", (I. Nicola, 2000, 453), dar și pentru elevii care doresc să aprofundeze cunoștințe într-un anumit domeniu. Cercurile pot fi organizate sub formă de grupe, la nivelul unei clase sau prin formarea unor grupe, la nivelul mai multor clase. Tematica abordată în cadrul activităților de cerc va fi stabilită prin negociere cu elevii participanți la cercul respectiv. Selecția elevilor se face în funcție de opțiunile și abilitățile lor. Tipurile de cerc sunt înființate având în vedere evoluția științei, tehnicii, culturii și a intereselor elevilor. În activitățile de cerc copiii „învață" de la cadrul didactic sau îndrumătorul de cerc.

La nivelul școlilor există diferite tipuri de cercuri în raport cu conținutul activităților lor:

- ***cercuri cu caracter cultual-artistic*** (muzicale, coregrafice, de dansuri populare/dansuri de societate, de cusături populare, de arte plastice, cenacluri literare/folclorice, de teatru/teatru de păpuși etc.);
- ***cercuri cu caracter științific*** (matematică, fizică, chimie, biologie, geografie, astronomie, religie, ecologie etc.);
- ***cercuri cu caracter tehnic-aplicativ*** (informatică, electrotehnică, electronică, aeromodelism, radio amatori etc.);
- ***cercuri sportive și turistice*** (de turism, alpinism, schi, tenis de masă, tenis de câmp, handbal, baschet, fotbal, gimnastică, atletism, volei etc.);

Se impune ca activitatea de cerc a elevilor participanți să fie valorizată prin: expoziții, participări la diverse concursuri, organizarea sau participarea la manifestări cu caracter științific, colaborarea cu reviste școlare, competiții sportive, spectacole, serbări etc.

### 2.2.2. Pregătirea pentru olimpiade și concursuri

Concursurile școlare au ca obiectiv general promovarea ideilor de performanță și competiție în diferite domenii. Ele se organizează la disciplinele prevăzute în curriculumul școlar și se adresează elevilor pasionați de unul sau mai multe dintre domeniile științelor, artelor, tehnicii etc. Concursurile școlare promovează valori culturale și etice fundamentale, precum și disciplina și corectitudinea competițională. Ele pot fi organizate la nivelul următoarelor etape: pe școală, locală, regională și națională. Selecția participanților la faza pe școală se face pe baza opțiunii elevilor, iar la celelalte etape participarea se face pe baza rezultatelor obținute la fazele anterioare.

[4] *COPILUL MEU MERGE LA SCOALA Step by Step* (Ghid pentru părinți), Centrul pentru Educație și Dezvoltare Profesională, 15

Această activitate de pregătire pentru concursuri vizează elevii care au aptitudini către un anume domeniu (matematică, limba română, limbi străine, psihologie, biologie, educație civică, desen, religie etc.). În general, elevii care participă la olimpiade și concursuri doresc performanțe în domeniul respectiv, doresc să se depășească pe ei și pe alții, să progreseze, să-și învingă temeri, frustrări, iubesc competiția și doresc să rezolve situațiile problematice noi.

Este recomandat ca activitățile să fie atractive și orientate spre sarcini care să pregătească elevii pentru diferitele tipuri de concursuri. Elevii trebuie să lucreze într-un climat relaxat, calm care să-i motiveze, să-i stimuleze pentru efort și pentru muncă de calitate. Profesorii „îi vor sprijini pe toţi elevii care doresc să desfăşoare activităţi în scopul realizării performanţelor şcolare, îndrumându-i, recomandându-le material bibliografic, completându-le cunoştinţele prin acţiuni specifice (consultaţii, activităţi practice etc.)".
Rezultatele deosebite obținute de elevi sunt recompensate și popularizate la nivelul școlii:

- felicitarea în fața colegilor clasei și la nivelul școlii;
- adresarea unor scrisori de felicitare părinților, cu mențiunea rezultatelor deosebite pentru care elevul este evidențiat;
- burse de merit, de studiu sau alte recompense materiale acordate de stat, de agenți economici sau de sponsori;
- premii, diplome, medalii;
- recomandare pentru trimiterea, cu prioritate, în excursii sau în tabere de profil din țară și din străinătate;

### 2.2.3. Meditațiile

Meditaţiile sunt activităţi extracurriculare care se derulează în instituția de învățământ, la solicitarea elevilor sau la inițiativa cadrului didactic și au ca scop, îmbunătățirea performanței școlare. Acestea se realizează după un grafic, stabilit la începutul anului școlar, și antrenează elevii cu anumite dificultăți de învățare, dar și pe cei care doresc să aprofundeze anumite materii.

### 2.2.4. Excursiile, drumețiile, taberele școlare

Excursiile, drumețiile și taberele școlare sunt cele mai atractive activități extracurriculare, ele fiind de-a dreptul solicitate de către elevi. Sunt benefice deoarece dezvoltă spiritul de echipă, contribuie la însușirea unor cunoștințe noi de istorie geografie, biologie, religie, prin vizitarea diferitelor obiective turistice.

### 2.2.5. Activități cu caracter caritativ

Aceste activități sunt organizate, la nivelul instituției de învățământ și în colaborare cu mai mulți sponsori. Beneficiarii acestor acțiuni sunt elevi care provin din medii defavorizate, elevi cu anumite dizabilități sau unii care au nevoie de ajutor în tratarea anumitor boli. Ei pot proveni din instituția de învățământ organizatoare sau din alte școli. De asemenea aceste acțiuni pot viza grupuri de persoane vârstnice și pot consta din vizite și prezentarea anumitor spectacole pentru aceste persoane.

### 2.2.6. Activități de voluntariat

Activităţile de voluntariat se organizează, de cele mai multe ori, de către ONG-uri sau diferite asociații, dar sunt și instituții de învățământ care organizează astfel de activități, în parteneriat cu diferite instituții ale administrației locale, (de exemplu, Consiliul local, Consiliul Județean, Garda de Mediu etc.). În acțiunile de voluntariat sunt antrenați și elevi, fapt care duce la dezvoltarea simțului civic, la asumarea unor responsabilități, la formarea de atitudini moral-civice.

## 2.3. Pașii realizării unei activități extracurriculare

Organizarea activităților extracurriculare (Figura 1) pornește de la aplicarea unor instrumente care urmăresc identificarea nevoilor elevilor. În funcție de aceste nevoi se aleg apoi activitățile cele mai potrivite, se realizează și în final se analizează beneficiile obținute. Analiza beneficiilor obținute în urma realizării acestor activități este o etapă foarte importantă, dar de multe ori ignorată de cadrele didactice organizatoare. Analiza beneficiilor oferă posibilitatea stabilirii unor concluzii, identificării punctelor forte și a problemelor care au fost întâmpinate în realizarea activităților extracurriculare. Recomandăm realizarea acestei etape pentru a asigura o îmbunătățire continuă a activităților extracurriculare.

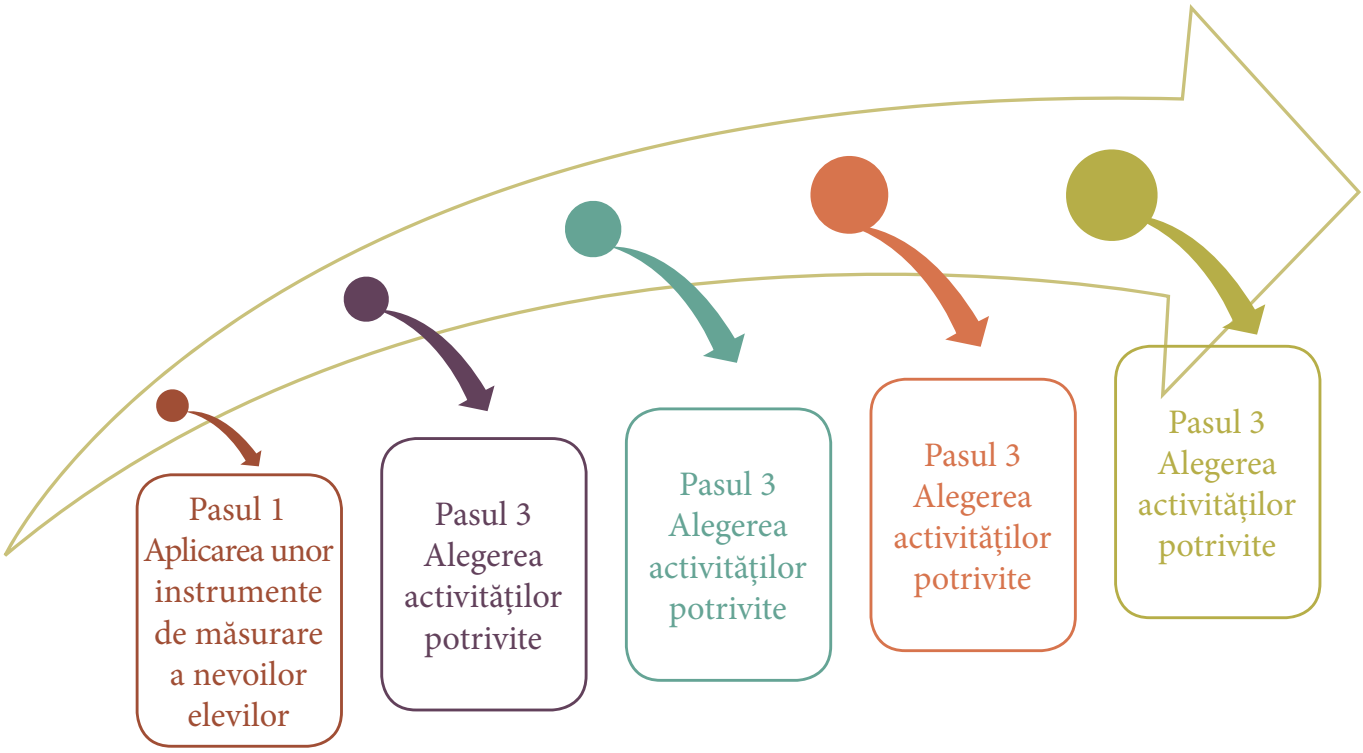



**Figura 1.** Organizarea activităților extracurriculare

## 2.4. Model de realizare a unui proiect de activitate extracurriculară

Un proiect simplu de activitate extracurriculară (la nivel local sau județean) se realizează completând cerințele din următorul chenar.

**TITLUL PROIECTULUI:**

**ARGUMENTUL:**

**GRUPUL ŢINTĂ:**

**DURATA DERULĂRII PROIECTULUI:**

**DENUMIREA INSTITUŢIILOR PARTENERE:**

**INIŢIATORI PROIECT:**

**ECHIPA DE IMPLEMENTARE:**

**RESURSELE ALOCATE IMPLEMENTĂRII**:

- umane:
- materiale și tehnice
- de timp

**DOMENIILE DE INTERES**: (de exemplu)

- interdisciplinaritate – educaţie artistică, tehnică, religioasă, ştiinţifică
- munca în echipă
- comunicare și colaborare

**TIPUL**: județean, interdisciplinar

**SCOPUL PROIECTULUI:**

**OBIECTIVELE:**

**BENEFICIARII DIRECŢI AI PROIECTULUI SUNT :**

**REZULTATELE ASTEPTATE :**

**EVALUAREA** (internă și externă):

- Metode de lucru:
- Instrumente de evaluare: .
- Rezultate:

**DISEMINAREA PROIECTULUI:**

**REGULAMENT DE PARTICIPARE** :

**Date de contact**:

## 2.5. Probleme care apar în dezvoltarea activităților extracurriculare

Activităţile extraşcolare, desfăşurate în şcoală sau în afara acesteia, pot întâmpina anumite obstacole în implementarea sau derularea lor. Nu întotdeauna activităţile extracurriculare propuse au la bază o temeinică analiză de nevoi, la nivelul şcolii şi al comunităţii în care acestea îşi desfăşoară activitatea. Acest fapt ar fi un prim impediment în desfăşurarea optimă a activităţilor extracurriculare, impediment care atrage, în cascadă, multe altele.

În momentul în care activităţile extracurriculare nu se pliază pe nevoile elevilor şi nu se bucură de interesul acestora, apare plictiseala, frecvenţa redusă, neimplicarea în derularea acestora şi de multe ori, atingerea finalităţilor propuse. Apare de multe ori chiar şi oboseala elevilor care sunt implicaţi.

Coordonata timp este o altă barieră în calea realizării activităţilor extracurriculare. Dacă nu este bine alocat timpul pentru fiecare tip de activitate fie intervin timpii morţi, fie ne putem confrunta cu finalizarea necorespunzătoare a acestor activităţi.

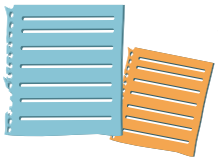
Spaţiul în care sunt duse la îndeplinire activităţile extracurriculare trebuie să fie în concordanţă cu obiectivele propuse, deoarece altfel poate deveni un neajuns, în gestionarea acestora. Factorii meteorologi pot şi ei influenţa bunul mers al unor activităţi extracurriculare care se desfăşoară în aer liber (concursuri sportive, excursii, drumeţii, tabere).

Un alt factor care influenţează negativ aceste activităţi este distanţa pe care o au de parcurs până la locul de desfăşurare.

În cazul în care activităţile extracurriculare sunt organizate în cadrul unor parteneriate cu anumite instituţii sau reprezentanţi ai comunităţii apar inconveniente legate de slaba implicare a părinţilor, a membrilor comunităţii sau a reprezentanţilor instituţiilor.

Motivele pentru care părinţii nu se implică în activităţile extracurriculare sunt variate: plecare la muncă în străinătate, un program încărcat de muncă, condiţii de trai precare sau pur şi simplu lipsa de interes pentru activităţile copiilor la şcoală.

## Bibliografie




- Agabrian M., (2006), *Şcoala, Familia, Comunitatea*, Institutul European, Iaşi.
- Albulescu I., „Alternative educaţionale" –Curs ÎD
- Barbieri M. (2009). *Extracurricular Activities*. New York, NY: St.Martin's Press.
- Bocoş M., Jucan D., (2008), *Fundamentele Pedagogiei. Teoria Şi Metodologia Curriculumului. Repere Şi Instrumente Didactice Pentru Formarea Profesorilor*, Editura Paralela 45, Cluj-Napoca.
- Brown, B. B. (1990). *Peer groups and peer cultures*. In S. Feldman & G. R. Elliott (Eds.), *At the Threshold: The developing adolescent* (p. 171-196). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burke Walsh, K., (1998), *Predarea orientată după necesităţile copilului* , CEDP Step by Step, Bucureşti;
- Burke Walsh, K., (1998), Predarea orientată după necesităţile copilului , CEDP Step by Step, Bucureşti;
- Catalano Horaţiu (coordonator) , „Dezvoltări teoretice şi instituţionale în alternativele educaţionale" – Editura Nomina-2011 Constandache, Mirela, Suport de curs, Pedagogia Alternativelor Educationale, Constanta, 2009;
- Cărăşel A., Lazăr Gh., (2008), *Psihopedagogia activităţilor extracurriculare*, Editura Arves, Craiova.Cerghit I., Neacşu I., Negreţ-Dobridor I., Pânişoară I.O., (2001), *Prelegeri Pedagogice*, Editura Polirom, Iaşi.
- Cărăşel Aurel, Lazăr Viorel, (2008). *Psihopedagogia activitatilor extracurriculare*, Editura Arves, Craiova,
- Codreanu D., Costache I., Matei D., Moraru G., Neacşu I., Nistor L., Oprea L., Pacearcă Şt., Platon C., Serbu F., Tatu A., (2009), *Activitatea extracurriculară, de la idee la realitate. Ghid complet cu idei moderne şi instrumente de lucru pentru o activitate de succes*, Editura Raabe, Bucureşti.
- Constandache, Mirela, *Suport de curs, Pedagogia Alternativelor Educationale*, Constanta, 2009;
- Cristea S., (2003), *Fundamentele ştiinţelor educaţiei. Teoria generală a educaţiei*, Editura Litera Educaţional, Bucureşti.
- Dănilă I., Gherghina D., Simiciuc E., Şerban D., Popescu M., (2009), *Activităţi extracurriculare şi extraşcolare îndrumător metodic. Antologie de texte*, Editura Didactica Nova, Craiova.

- De Landsheere V., (1992), *L'education et la formation*, PUF, Paris.
- Felea, Gh., (2002), *Alternativele educaţionale din România*, Editura Triade, Cluj- Napoca.
- Franţ A., (2010), *Ghid de practică pedagogică. Specializarea pedagogie învăţământ primar*, Editura Eurobit, Timişoara.
- Herseni, I., (2006), *Alternativa educaţională Step by Step și calitatea în educaţie*, în Revista de pedagogie nr.1-12, Editura Vanemonde, Bucureşti.
- Hogenboom Marga (2001), *Living With Genetic Syndromes Associated With Mental Disability*, Jessica Kingsley Publishers
- Ionescu Denisa, Popescu Raluca (2012), *Activităţi extracurriculare în ruralul românesc. Dezvoltarea de competenţe cheie la copii și tineri*, Editura Universitară Bucureşti
- Ionescu M., Chiş V., (2001) *Mijloace de învăţământ și integrarea acestora în activităţile de instruire și autoinstruire*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca,
- Istrate E., Jinga I., (2008), *Manual de Pedagogie*, Editura All, Bucureşti,
- Laird, R. D., Pettit, G. S., Dodge, K. A., & Bates, J. E. (1999). *Best friendships, group relationships, and antisocial behavior in early adolescence.* Journal of Early Adolescence, 19, 413-437.
- Lunenburg F.C., (2010), *Extracurricular Activities*, în Schooling Volum 1, Nr. 1, 2010, Sam Houston State University.
- Macavei E., (1997), *Pedagogie. Propedeutică. Didactică*, Editura Didactică Și Pedagogică,
- Meyer G., (2000), *De ce și cum evaluăm*, Editura Polirom Iași.
- Mircea Ştefan (2001)– *Educaţia extracurriculară*, Bucureşti
- Montessori Maria (2006),Mintea absorbantă" –traducerea de Marcel Căpraru, Editura Apa, Drobeta Turnu Severin
- Negreţ-Dobridor I., (2008), *Teoria generală a curriculumului educaţional*, Editura Polirom, Iași.
- Nicola I., (1996), *Tratat de Pedagogie Școlară*, Editura Didactică și Pedagogică, Bucureşti.
- Nicola I., (2003), *Tratat de Pedagogie Școlară*, Editura Aramis, Bucureşti.
- Pasi Sahlberg, *Building bridges for learning*, European Youth Forum, Brussels, 2000
- Popovici Şt. (2001), „Pedagogia alternativă" , E Pollirom
- Potolea D., (2002), *Conceptualizarea curriculum-ului. O abordare multidimensională în Pedagogie. Fundamentări teoretice si demersuri applicative, în Pedagogie. Fundamentări teoretice și demersuri aplicative* (Coord. Păun E. Și Potolea D.), Editura Polirom, Iași.
- Potolea D., Manolecu M. (2005), *Teoria și practica evaluării educaţionale*, MEC: Proiectul Pentru Învăţământul Rural.
- Rădulescu, Mihaela, *Pedagogia Freinet - Un demers inovator*, Editura Polirom, Iași, 1999, p. 11
- Rubin R.S., Bommer W.H., Baldwin T.T., (2002), *Using Extracurricular Activity as an Indicator of Interpersonal Skill. Prudent Evaluation or Recruiting Malpractice? In Human Resource Management*, Winter 2002, Vol. 41, No. 4, www.interscience.wiley.com.
- Rubin, R.S., Bommer, W.H. & Baldwin, T.T. (2002), Human Resource Management,
- Sava S., Codorean G., (2005). *Educaţia și problematica lumii contemporane. inovaţie și reformă în școala românească în pragul mileniului iii în pedagogie și elemente de psihologia educaţiei – Pentru Examenele De Definitivare În Învăţământ Și Grade Didactice*, Editura Cartea Universitară, Bucureşti.
- Savin-Williams, R. C., & Berndt, T. J. (1990). *Friendship and peer relations*. In S. Feldman & G. R. Elliott (eds.), *At the threshold: The developing adolescent* (p. 277-307). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schaub, H., Zenke, K. G. (2001). *Dicţionar de pedagogie*. Iași: Editura Polirom.
- Seel N.M., Sanne Dijkstra, (2004), *Curriculum, Plans and Process in Instructional Design*, Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, Mahwah, New Jersey.
- Stanciu M., (1999), *Reforma conţinuturilor Învăţământului*, Editura Polirom, Iași.
- Șchiopu Ursula, Verzea Emil (2006).*Psihologia vârstelor*, Bucureşti.
- Ştefan M., (2007), *Teoria situaţiilor educative*, Editura Bucureşti, Pag. 137-147.
- Tomșa Gheorghe (coordonator) (2005), „Psihopedagogie preșcolară și școlară" –Editura Coresi, Bucureşti www.MontessoriHouse
- Ţîru C., (2003), *Educaţia interculturală*, Editura Universităţii de Vest, Timişoara.

***, http://www.montessori.org.ro/documents/CeEsteEducatiaMontessori.pdf
***, http://www.montessori.org.ro/maria_montessori
***, http://www.montessoricentenary.org/photos/
***, http://www.montessorihaus.ro/schule/pedagogia-montessori-mario-montessori.htm
***, http://www.slideshare.net/Profesorachapela/presentacion-3-montessori1-2626574
***, http://www.uhu.es/cine.educacion/figuraspedagogia/0_montessori.htm#Su_obra_

UNIUNEA EUROPEANĂ
GUVERNUL ROMÂNIEI
Fondul Social European POSDRU 2007-2013
Instrumente Structurale 2007-2013
MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
OIPOSDRU
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA

**Investește în oameni!**
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
*Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013*
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere"
Domeniul major de intervenție 1.3 „Dezvoltarea resurselor umane din educație și formare profesională"
**Titlul proiectului „Perfecționarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar care predau disciplina Religie"**
Contract POSDRU/157/1.3/S/134267

# Suport de curs

| | |
|---|---|
| **Denumire program** | Realizarea activităților extracurriculare prin proiecte - toate ciclurile (P7) |
| **Denumire temă** | Tema 3: Planificarea proiectelor pentru realizarea activităților extracurriculare |
| **Cuvinte cheie** | Proiect, management, management de proiect, manager, nevoi, stakeholderi, plan, structură detaliată a activităților, scop, obiectiv, buget, venit, cheltuială, beneficiu |
| **Autori** | Crișan Emil, Precup Claudiu, Rotar Adriana, Mureșan Ioana, Nistor Răzvan |

## Cuprins

1. Introducere
2. Rolul planificării proiectului
    2.1. Planificarea – etapă a managementului proiectului
    2.2. Conținutul planificării
3. Etapele planificării proiectului
    3.1. Inițierea planificării
        3.1.1. Identificarea stakeholderilor și nevoilor lor
        3.1.2. Realizarea documentului de inițiere
    3.2. Stabilirea scopului proiectului
        3.2.1. Definirea problemei de rezolvat sau a oportunității de valorificat în cadrul proiectului
        3.2.2. Principiile stabilirii scopului unui proiect
        3.2.3. Formularea obiectivului general
        3.2.4. Formularea obiectivelor principale ale proiectului
        3.2.5. Formularea scopului proiectului
        3.2.6. Indicatori de succes
        3.3. Planificarea activităților proiectului
        3.3.1. Dezvoltarea structurii detaliate a activității
        3.3.2. Detalierea activităților
        3.3.3. Realizarea planului detaliat al activităților



ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE TEOLOGIE ORTODOXĂ
Str. Episcop Nicolae Ivan, f.n., Cluj-Napoca

Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 – 815679
Web: www.predareareligiei.ro

3.4. Planificarea bugetului proiectului
3.4.1. Rolul bugetării
3.4.2. Estimarea elementelor de venit și cheltuieli aferente unui proiect
3.5. Planificarea elementelor secundare ale planului unui proiect
3.5.1. Planificarea structurii organizatorice
3.5.2. Planificarea managementului calității
3.5.3. Planificarea comunicării
3.5.4. Planificarea managementului riscurilor proiectului
3.5.5. Planificarea aprovizionării
3.6. Semnarea planului proiectului
3.7. Schimbarea planului
4. Măsurarea valorii create de un proiect
5. Lista de verificare a planului unui proiect
Bibliografie

## Listă figuri:

Figura 1. Procesele de management ale unui proiect (adaptare conform Project Management Institute 2008, p. 40)
Figura 2. Procesele planificării unui proiect (adaptare conform Callahan and Brooks 2004)
Figura 3. Conținutul planificării unui proiect – propria opinie
Figura 4. Diagrama Ishikawa - exemplu
Figura 5. Structura detaliată a activității – exemplu conform (Verzuh 2011)
Figura 6. Diagrama condiționării activităților - exemplu
Figura 7. Pașii estimării cheltuielilor unui proiect

## Listă tabele:

Tabel 1: Analiza stakeholderilor - exemplu
Tabel 2: Documentul de inițiere al unui proiect - exemplu
Tabel 3: Obiective SMART - exemple
Tabel 4: Detalierea activității - exemplu
Tabel 5: Determinare durată proiect - exemplu
Tabel 6: Calculul demarării și finalizării timpurie și întârziate
Tabel 7: Graficul Gantt – exemplu
Tabel 8: Estimarea cheltuielilor – exemplu 1
Tabel 9: Centralizarea bugetului – exemplu
Tabel 10: Estimarea cheltuielilor – exemplu 2
Tabel 11: Model de analiză a valorii create de un proiect

# 1. Introducere

Primii pași

Prezentul material este o continuare a materialului de la tema 2. În cele ce urmează vom detalia elementele teoretice necesare privind planificarea unui proiect, respectiv vom dezvolta materialele de planificare ale unui proiect, acest lucru realizându-se cu caracter de exemplu.

Proiectul utilizat cel mai des ca exemplu în acest capitol pornește de la o problemă observată frecvent în școlile din România, indiferent de disciplina la care ne referim: implicarea redusă a elevilor la clasă. Această implicare se manifestă la nivel generic prin intervenții reduse ale elevului pe parcursul unui semestru, la unele materii aceste intervenții reducându-se la doar 2-3 intervenții, atunci când elevul este "ascultat". De asemenea, implicarea redusă se manifestă prin lipsa de interes față de materie, mult mai greu de măsurat, unele dintre materii fiind pur și simplu tratate ca ceva auxiliar disciplinelor din care se dau examenele de capacitate sau bacalaureat. Această problemă are extrem de multe cauze, precum organizarea școlii românești în învățământ de masă – altfel ar fi situația în școlile cu clase de 8-10 elevi, utilizarea unor dascăli netitulari pentru disciplinele "secundare" – de cele mai multe ori nemotivați și puși într-o situație imposibilă de a crea o legătură peste ani cu elevii, dar și cu cultura școlii în care predau, predarea axată pe transmitere de informații și nu creare de competențe – modul de predare presupune verificarea întârziată a dobândirii informației de către elevi – prin teste, "ascultări" etc. fără o implicare continuă. Oricât de mult ne-am gândi la implementarea unui proiect care ar vindeca această maladie în toate școlile din România, ne dăm seama că acest lucru este imposibil, cauzele secundare ale cauzelor prezentate anterior fiind finanțarea precară, organizarea și managementul defectuos, tiparele culturale care uneori pur și simplu afectează procesul educațional etc. De aceea, acestei probleme îi vom răspunde cu un proiect pilot ce are ca scop creșterea gradului de implicare a elevilor la disciplina de religie predată în cadrul unui liceu prin implementarea de soluții "locale", fără a viza modificarea întregului sistem, supus, de altfel, unor schimbări de prea multe ori în ultimii ani.

Vă rugăm să considerați lucrul cu acest exemplu ca un element ce dorim să aducă un plus de ajutor cursanților care doresc să își dezvolte propriul proiect în realitate. Totuși, exemplul nostru are un caracter pur didactic, unele elemente fiind în acest sens nedezvoltate, problema fiind tratată mai degrabă superficial, iar soluțiile și activitățile propuse fiind uneori "forțate". În cele ce urmează se va discuta despre planificare, iar atunci când teoria se soldează cu construirea unor elemente practice, vom recurge la exemplul expus pe scurt. Pe parcursul prezentului material sunt utilizate și alte exemple de proiecte, în sensul clarificării modului de utilizare a instrumentelor expuse anterior cu caracter teoretic.

# 2. Rolul planificării proiectului

## 2.1. Planificarea – etapă a managementului proiectului

Conform temei 2, planificarea este a treia etapă în realizarea proiectului.[1] Aceasta este foarte importantă, deoarece de ea depinde succesul proiectului. Este etapa în care se programează toate detaliile proiectului și modul de realizare al acestora, de la scop până la măsurarea rezultatelor. O planificare bună a proiectului va atrage după sine rezultate bune. Adesea se spune că greșelile care apar în derularea proiectului sunt din cauza unei planificări greșite sau incomplete. Mergând mai în detaliu, planificarea unui proiect presupune stabilirea obiectivelor de atins, a cantității și nivelului calitativ al muncii depuse, precum și resursele necesare atingerii obiectivelor (Callahan and Brooks 2004). Spus simplu, planificarea înseamnă să se răspundă întrebărilor: cine, ce, când, de ce, cât, câtă vreme? (James 2007).

1 Mulți specialiști includ fazele de clarificare a conceptului și de definire a scopului proiectului în cadrul fazei de planificare. De altfel, în cadrul planificării, o bună parte este constituită din definirea clară a obiectivelor acestuia.

Conform PMBOK emis de Project Management Institute (PMI) (Project Management Institute 2008), p.40, planificarea proiectului este strict legată de celelalte etape ale proiectului:

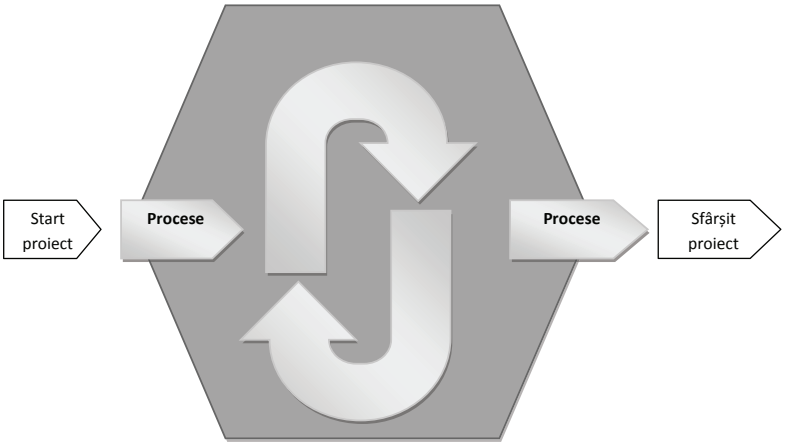



**Figura 1. Procesele de management ale unui proiect (adaptare conform Project Management Institute 2008, p. 40)**

PMI are o viziune un pic mai detaliată asupra fazelor implementării unui proiect, respectiv a proceselor de management care stau în spatele implementării proiectelor, identificând următoarele procese de management aferente implementării proiectelor:

1) definirea și inițierea proiectelor sunt cuplate în faza de inițiere, fază în cadrul căruia managementul trebuie să desfășoare două procese: identificarea stakeholderilor proiectului, respectiv conceperea unui document de inițiere a proiectului (project charter în literatura anglo-saxonă). Acestea sunt denumite **procese de inițiere**;
2) planificarea proiectului are corespondent în **procesele de planificare**, vizând clarificarea scopului proiectului, definirea obiectivelor, dezvoltarea strategiilor de atingere a obiectivelor, detalierea activităților etc.;
3) realizarea implementării este asigurată prin intermediul **proceselor de execuție**, având ca scop implementarea planurilor stabilite anterior încât toate cerințele să fie îndeplinite. Implementarea și planificarea, respectiv procesele de management aferente acestora, sunt desenate în sensul realizării simultane a acestora. Înțelegem din această reprezentare faptul că există o actualizare continuă a planificării pe parcursul implementării, în timp ce unele planificări în detaliu sunt realizate la un moment de timp cât mai aproape de implementare. Este dealtfel inutilă planificarea în detaliu a implementării unei acțiuni cu un an înainte atât timp cât multe variabile pot să se schimbe până la momentul implementării efective;
4) în paralel cu toate procesele de management de proiect, se realizează **procesele de monitorizare și control**, procese de management ce asigură menținerea unor evidențe privind acțiunile întreprinse, revizuirea acestora, raportarea nivelului performanței, identificarea unor oportunități de îmbunătățire a planurilor de implementare și realizarea modificărilor de rigoare.

Se poate observa faptul că procesele de planificare sunt decisive pentru implementarea proiectului, dar ele nu pot asigura singure succesul unui proiect. Planificarea este un proces continuu, fiind realizat chiar și pe parcursul implementării, unde multe dintre sarcinile curente se planifică cu câteva zile înainte. Ceea ce vom detalia în cele ce urmează sunt procesele de planificare inițiale ale unui proiect.

## 2.2 Conținutul planificării

Planificarea nu înseamnă doar redactarea modului în care se va realiza proiectul, ci înseamnă să pregătești lansarea proiectului, anticipând modul de realizare al lucrurilor din mai multe puncte de vedere: succesiunea realizării activităților, modul de realizare a unor sarcini specifice, coordonarea implementării proiectului, resursele utilizate sau riscurile ce pot să apară. Se poate afirma că planificarea are un rol de testare logică a viitorului. Unul dintre cele mai grele teste este anticiparea perioadei de implementare, prin considerarea duratei, inter-dependenței și variabilelor neprevăzute aferente fiecărei activități.

Planificarea trebuie să asigure, pe de altă parte, congruența eforturilor tuturor participanților. În urma planificării, harta proiectului trebuie prezentată tuturor stakeholderilor, comunicându-le detaliat ce se va realiza. În cadrul planificării, se reconsideră modul în care proiectul contribuie la realizarea obiectivelor organizaționale pe termen lung, cum anume se încadrează rezultatele proiectului în peisajul organizațional prezent și viitor. Totuși, definirea clară a ce se dorește la nivel major încât să fie mulțumiți toți stakeholderii, va fi urmată de o detaliere aprofundată a obiectivelor secundare și a modului de atingere a acestora.

În mod tradițional, planificarea proiectului este redusă la triunghiul timp, cost și performanță. Astfel, varianta scurtă a planificării proiectului ar trebui să conțină detalii privind obiectivele dorite (performanța), durata de implementare a proiectului (urmare a rezolvării celei mai spinoase probleme a unui proiect, și anume planificarea activităților), respectiv stabilirea costurilor acestuia (urmare a anticipării consumului de resurse alocabile fiecărei activități anterior planificate). Credem că dacă aceste trei elemente sunt cunoscute, atunci se poate realiza în mare parte planificarea proiectului.

O variantă mai lungă a planificării inițiale ar conține mult mai multe elemente (James 2007):

1) descrierea problemei – descrierea problemei de la care s-a pornit;
2) misiunea proiectului – ce se dorește să se obțină, care este impactul vizat;
3) obiectivele proiectului – obiectivele cuantificabile majore ale proiectului;
4) rezultatele anticipate ale proiectului, incluzând diverse livrabile aferente diferitelor faze de implementare, aceste rezultate devenind adevărate borne ce pot cuantifica dacă ne îndreptăm în direcția bună sau nu;
5) criterii de evaluare a rezultatelor – dacă unele rezultate nu sunt atinse la parametrii prevăzuți, activitățile dependente nu vor mai putea fi implementate. Prin stabilirea acestor criterii crește conștientizarea responsabilității tuturor membrilor echipei de implementare, transmițându-le indirect faptul că munca lor poate afecta etapele implementate de către alții. Oricum, dacă aceste criterii sunt stabilite, trebuie stabilite și modalități de desfășurare a proiectului dacă unele criterii nu pot fi îndeplinite din diverse cauze. În cadrul proiectelor economice, acest lucru poate presupune apelarea la alți contractori, externalizarea sau alte soluții care pot duce la evitarea opririi implementării proiectului. Criteriile trebuie stabilite în funcție de cerințele legale, dar și în funcție de necesitățile stakeholderilor proiectului și proiectului în sine;
6) structura detaliată a activității - fiecare activitate sau grup de activități au scopuri precise, bine definite, astfel încât atingerea obiectivelor acestora să ducă la atingerea obiectivelor majore ale proiectului. Este o structură ierarhică a obiectivelor, realizarea fiecărei activități sau sarcini fiind orientată în sensul atingerii obiectivelor majore;
7) planurile de implementare, cuprinzând obiectivele intermediare și planul detaliat al activităților;
8) resursele necesare (resurse umane, echipamente, materiale, resurse externe), aferente activităților detaliate;
9) sistemul de management al proiectului;
10) planul de management al riscurilor aferente proiectului.

În concluzie, planificarea ne ajută să realizăm următoarele elemente (conform Manualului de training în domeniul scrierii de proiecte cu finanțare din Fondul Social European, București, 2011, p 37):

- clarificarea obiectivelor și definirea unei misiuni;
- formularea unei viziuni a efectelor acțiunilor noastre în viitor;
- asigurarea certitudinii că suntem pe drumul cel bun;
- alegerea între diferite opțiuni;
- identificarea unor noi aspecte ce vor trebui abordate pe parcursul implementării proiectului;
- verificarea fezabilității implementării proiectului;
- îndrumarea echipei de implementare pe parcursul implementării;
- alocarea optimă și eficientă a resursele și responsabilităților;
- stabilirea motivației principale a proiectului;
- motivarea corespunzătoare a resursele umane implicate;
- asigurarea desfășurării corespunzătoare a proiectului, corelând efortul depus de resursele umane cu desfășurarea optimă a acțiunilor în termeni de timp, resurse financiare și materiale;
- obținerea rezultatelor preconizate.

O altă viziune presupune gruparea proceselor de planificare (părților planificării) în două categorii: procese primare și procese secundare (Callahan and Brooks 2004). Împreună, acestea duc la generarea planului proiectului:

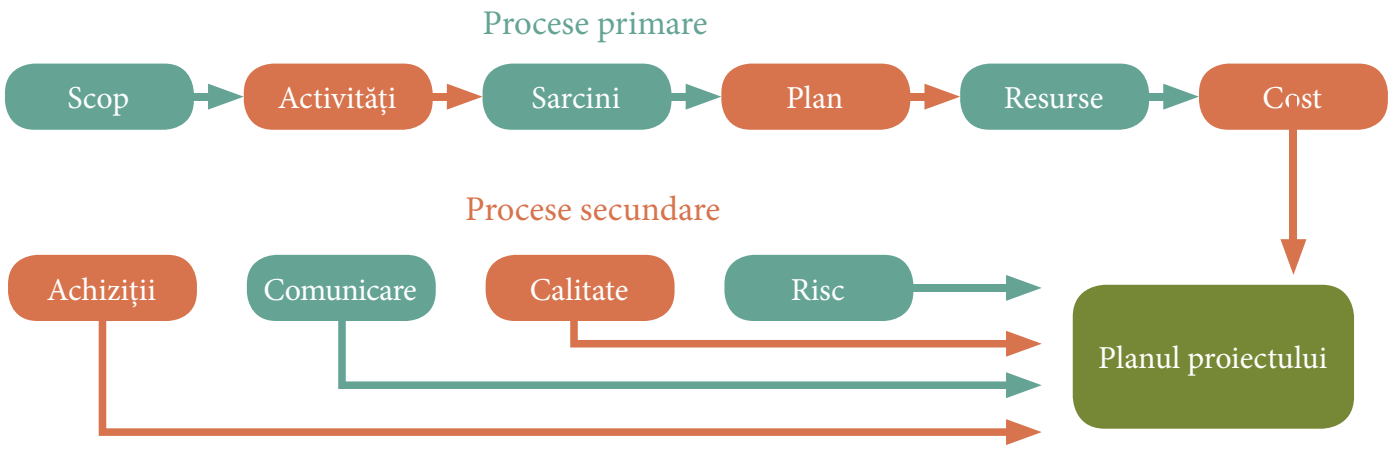



**Figura 2. Procesele planificării unui proiect (adaptare conform Callahan and Brooks 2004)**

Stabilirea proceselor primare s-a realizat în funcție de necesitatea realizării acestora – ele sunt absolut necesare și trebuie realizate în ordinea în care au fost expuse. Prima dată se stabilește scopul proiectului, considerându-se problema, obiectivele organizaționale etc. Ulterior, se realizează dezvoltarea structurii activității (WBS), continuându-se până la nivel de sarcini detaliate care duc, prin îndeplinire, la realizarea activităților. Planificarea detaliată este realizată pe baza informațiilor anterioare, planul proiectului finalizându-se cu precizarea resurselor necesare și a costurilor proiectului. Analizând modelul propus, ne dăm seama că într-adevăr aceste elemente reprezintă scheletul de bază al planului unui proiect: scop, obiective, activități, sarcini, resurse și costuri. Odată detaliate și corelate aceste elemente, planificarea proiectului este în mare măsură realizată. Se acoperă cerința de a ști de ce?, ce?, cum?, cine?, cu ce cost?, în cât timp?

Pe lângă procesele primare, există procese secundare, care nu se realizează neapărat într-o secvență anterior definită sau pot să nu se realizeze deloc. Realizarea planului achizițiilor este condiționat de resursele necesare realizării proiectului, existând în practică proiecte care nu au nevoie de resurse extrem de specifice sau valoroase, realizarea achizițiilor netrebuind să aibă un plan extrem de detaliat. Comunicarea sau planul de promovare și diseminare a rezultatelor proiectului este un element important în majoritatea proiectelor, având rolul de a aduce stakeholderilor informații privind implementarea proiectului. Planul de management al riscurilor și detaliile privind calitatea și asigurarea managementului calității sunt opționale în cadrul proiectelor mici, dar în proiectele mari aceste elemente devin cruciale.

# 3. Etapele planificării proiectului

Există mai multe abordări privind planificarea proiectului. Vom considera în continuare părerile mai multor autori (Callahan and Brooks 2004), (James 2007), (Verzuh 2011), (Project Management Institute 2008), dar și experiența proprie în dezvoltarea planurilor de proiect și în implementarea acestora. Considerăm că planificarea ar trebui să urmeze mai multe etape, în urma fiecăruia trebuind să rezulte un anumit document. Toate documentele rezultate în urma etapelor de planificare vor alcătui planul proiectului. Unii consideră că planul proiectului este doar planificarea succesiunii implementării proiectului, lucru ce nu este adevărat, după cum se poate observa în cele ce urmează. Planul proiectului este un document mult mai complex, cuprinzând atât elemente relativ simple, precum prezentarea problemei sau a obiectivelor proiectului, dar și elemente mai complexe, precum planificarea activităților sau bugetul proiectului. O altă problemă în înțelegerea planificării proiectului este perceperea diferită de către diverși autori, instituții, respectiv practicieni, a termenilor și lipsa unei standardizări uniform acceptate. Odată cu realizarea prezentului material, am observat autori care prezintă etapele planificării unui proiect ca fiind 3-4, în timp ce alți autori le prezintă ca fiind mult mai multe.

Chiar dacă apar diferențe față de alți autori, acest material poate fi considerat ca o opinie și nu ca o impunere de respectare a tuturor etapelor. Prezentăm în cele ce urmează etapele planificării și rezultatele ce trebuie urmărite în cadrul fiecărei etape. Deși sunt detaliați în cele ce urmează toți pașii necesari privind planificarea proiectului, trebuie să menționăm faptul că aceste elemente reprezintă propria percepție asupra planificării proiectului. Este util să considerăm și părerile altor practicieni sau cercetători privind același subiect. Prezentarea noastră a urmat mai degrabă firul logic al realizării fiecărui plan de proiect, incluzând elemente care se realizează de cele mai multe ori unul după celălalt, condiționându-se:

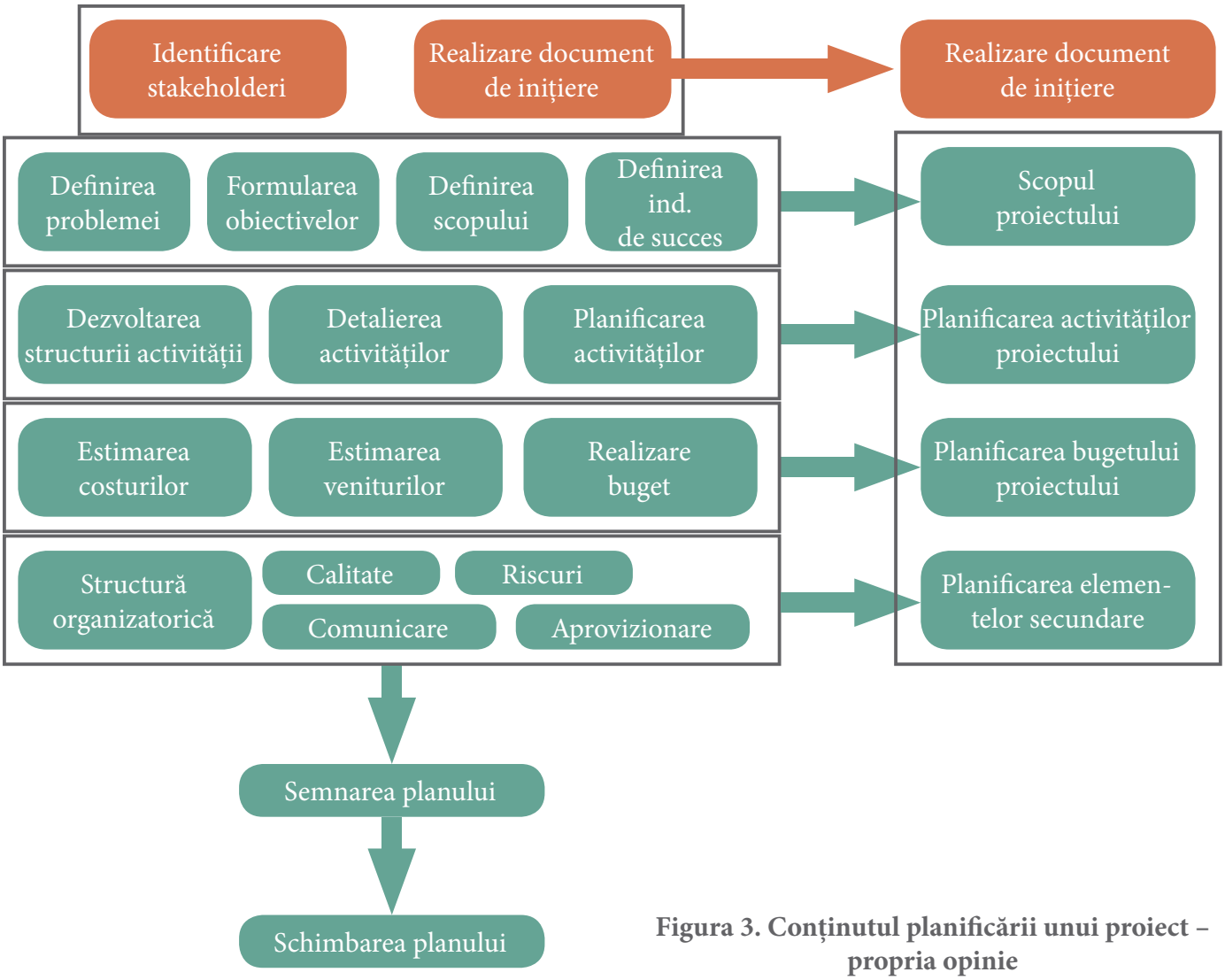



**Figura 3. Conținutul planificării unui proiect – propria opinie**

## 3.1. Inițierea planificării

Fie realizată în faza de inițiere, fie detaliată în cadrul fazei de planificare, inițierea planificării constă în identificarea stakeholderilor și a nevoilor lor, respectiv în realizarea unui document de inițiere al planificării proiectului (project charter în literatura anglo-saxonă). Acest document de inițiere este extrem de util pe parcursul realizării planificării detaliate, fiind cadrul planificării detaliate.

### 3.1.1. Identificarea stakeholderilor și a nevoilor lor

O analiză detaliată a stakeholderilor proiectului permite identificarea nevoilor lor și astfel permite stabilirea principalelor obiective ale proiectului. Trebuie conștientizat faptul că obiectivul unui proiect este mai degrabă un compromis între obiectivele individuale ale tuturor stakeholderilor. Dacă ar fi să ne gândim la un proiect simplu ce ar presupune realizarea unui produs, fiecare dintre stakeholderi ar dori câte ceva anume: clienții ar dori să fie ieftin și de calitate, proprietarii firmei l-ar dori cât mai profitabil, societatea civilă l-ar dori cu un impact cât mai redus pentru mediu, angajații firmei l-ar dori cât mai ușor de fabricat. Cu siguranță nu există un astfel de produs care să satisfacă în totalitate nevoile tuturor, de aceea în faza inițierii planificării proiectului este important să vedem care sunt limitele acceptabile pentru diverse variabile pentru fiecare categorie de stakeholderi. În acest sens, trebuie să identificăm următoarele:

1. Cine sunt ei? Aceștia sunt persoane fizice sau juridice care pot afecta implementarea unui proiect, dar legătura lor cu proiectul nu este întâmplătoare – ei au o anumită relație cu organizația în care urmează să fie implementat proiectul. Ei pot fi din interiorul sau exteriorul organizației;
2. Ce nevoi au? Pe baza relațiilor anterioare, se poate estima ce dorește fiecare categorie, dar se pot realiza întâlniri individuale cu fiecare categorie pentru a li se recenza interesul concret pentru proiectul în cauză. Evident, proiectul este în acest moment la nivel de idee, de aceea o întâlnire cu aceștia trebuie extrem de bine gândită, pentru a nu le crea expectanțe nejustificate;
3. Importanța și influența fiecărei categorii de stakeholderi este un lucru extrem de important în construirea rezultantei nevoilor acestora. Grupurile puternice de stakeholderi pot avea inclusiv un drept similar dreptului de veto în implementarea proiectului, de aceea cunoașterea puterii fiecărei categorii contribuie la evitarea blocării proiectului încă în faza de idee.

Ca surse utilizabile în toate aceste etape, merită amintite următoarele: contracte de parteneriat, contracte de achiziții, contracte de muncă, contracte de înființare a organizației. Totuși, în vederea utilizării informațiilor adunate în urma analizei stakeholderilor, o grilă a acestora poate fi utilizată, conținând numele stakeholderului, interesul, impactul pe care îl pot avea în implementarea proiectului, respectiv strategii utilizabile în sensul creșterii implicării pozitive și diminuării implicării negative a stakeholderului privind proiectul în cauză. Expunem această grilă pentru ”implicarea redusă la clasă a elevilor.”

**Tabel 1: Analiza stakeholderilor - exemplu**

| Denumire stakeholder | Interesul privind proiectul | Impactul în implementare | Strategii legate de stakeholder |
|---|---|---|---|
| Elevii | Creșterea aplicabilității disciplinelor studiate | Implicare activă<br><br>Luarea în derizoriu a proiectului | NA<br><br>Sesiuni de comunicare și promovare a proiectului |
| Profesorii | Implicarea elevilor la clasă | Desconsiderarea activităților proiectului | Sesiuni de comunicare și promovare a proiectului |
| Conducerea școlii | | | |
| Părinții | | | |
| Comunitatea | | | |

## 3.1.2. Realizarea documentului de inițiere

Documentul de inițiere al proiectului (Project Charter) este documentul care autorizează formal proiectul sau o fază a acestuia și documentează cerințele inițiale ce trebuie îndeplinite în cadrul proiectului pentru a se satisface nevoile și așteptările stakeholderilor. Autorizarea se realizează atât de către autoritățile interne ale organizației, cât și de către organizațiile externe care solicită realizarea acestuia. Acesta este un plan general al proiectului care arată direcțiile de dezvoltare și punctele importante pe care proiectul își asumă să le atingă, fiind realizat înainte de planificarea propriu-zisă. Pentru realizarea unui document de inițiere de calitate, trebuie să ținem cont de factorii interni al organizației (misiune, obiective, cultură, limitări bugetare etc.) și factorii externi (cerințele pieței, nevoile clienților, standarde, legislație etc.). În organizațiile economice, realizarea documentului de inițiere al proiectului poate să cadă în seama sponsorului proiectului – acea persoană sau structură a firmei care are ca scop susținerea implementării proiectului, în sensul atingerii obiectivelor organizaționale anterior stabilite. Inițiatorul sau sponsorul trebuie să aibă poziția potrivită pentru a asigura suport pe parcursul implementării proiectului. În organizațiile neguvernamentale cu dimensiuni relativ reduse documentul de inițiere va trebui să fie o formă succintă de prezentare a obiectivelor proiectului, stabilindu-se limite clare privind perioada de implementare, obiectivele, bugetul etc., fiind semnat de către principalele persoane responsabile de destinele organizației. În organizațiile statului există structuri bine definite ce trebuie considerate în sensul obținerii suportului pentru implementarea proiectului încă din această fază.

Un document de inițiere ar trebui să cuprindă următoarele elemente:

- ideea proiectului – argumentându-se impactul proiectului și justificarea rolului proiectului în atingerea obiectivelor organizaționale. Se vor enumera elemente legate de cauzele problemei, de starea prezentă, de implementarea activităților proiectului, se face legătura cu strategia organizației pe termen lung, cu proiectele deja implementate în aceeași direcție. Această descriere narativă va asigura legarea proiectului de contextul organizațional;
- obiectivele măsurabile cele mai importante și criteriile de succes – elemente relativ obiective pe care echipa de implementare se angajează să le atingă, asigurând astfel un punct de referință ușor de înțeles de către fiecare stakeholder. Prezentarea principalelor rezultate ale proiectului se va realiza într-o manieră cuantificabilă (câte programe de formare, întâlniri, persoane pregătite etc.), dar și necuantificabilă (cursanții vor fi capabili să facă următoarele elemente în urma participării la cursuri). În cazul realizării unui produs descrierea principalului rezultat al proiectului presupune detalierea produsului fizic ce urmează să fie realizat;
- descrierea la nivel general a modului de realizare a proiectului (principalele activități, resurse);
- descrierea la nivel general a riscurilor ce pot afecta implementarea proiectului - condițiile care pot inhiba implementarea proiectului: disponibilitatea unui subcontractor, tipul de materie primă utilizată, condițiile legale ce urmează să fie modificate;
- planificarea principalelor obiective intermediare;
- estimarea inițială a bugetului proiectului - aceste elemente sunt prezentate în acest punct cu un caracter estimativ, bazat pe experiența proiectelor implementate anterior sau pe baza informațiilor deținute în acest moment.

Expunem în cele ce urmează un exemplu completat pentru documentul de inițiere al proiectului, conform elementelor prezentate anterior:

**Tabel 2: Documentul de inițiere al unui proiect - exemplu**

| | |
|---|---|
| Ideea proiectului | Implicarea redusă a elevilor duce pe termen lung la o lipsă de motivare atât a elevilor, cât și a profesorilor, dar și la rezultate slabe ale elevilor la evaluările naționale. Implicarea redusă este o problemă legată atât de actul didactic, cât și de modificările culturale ale societății românești, soluțiile implementate într-un potențial proiect neputând să ocolească ambele arii de interes. Soluțiile trebuie să fie implementate la nivel local și nu prin strategii naționale neadecvate particularităților fiecărei școli. Succesul proiectului depinde de toate categoriile de stakeholderi interesați în creșterea implicării la clasă: profesori, conducerea școlii, elevi, părinți, comunitate locală. |
| Obiectivele măsurabile și criterii de succes | Creșterea numărului de intervenții la clasă de la 2 la 8 pentru fiecare disciplină.<br>Diminuarea absenteismului cu 30%.<br>Creșterea cu 30% a gradului de aplicabilitate perceput de elev a disciplinelor studiate. |
| Activități și resurse | Ca activități enumerăm următoarele: Măsurarea nivelului de implicare actual, Stabilirea de soluții de creștere a nivelului de implicare prin focus-grupuri cu fiecare categorie de stakeholderi și cu grupuri mixte, Introducerea unor elemente aplicative la disciplinele "plictisitoare", Revizuirea modului de predare a unor discipline, Activități de promovare etc.<br><br>Ca resurse: o sală de clasă pentru arhiva proiectului și două săli suplimentare pentru realizarea focus-grupurilor, un calculator pentru menținerea arhivei electronice a proiectului, birotică, resurse umane pe bază de voluntariat atât din partea profesorilor, cât și din partea elevilor sau părinților. |
| Riscuri | Tratarea în derizoriu de către stakeholderi a unei astfel de teme greu de cuantificat. |
| Obiective intermediare și termene | Analiză situație curentă – 1 lună<br>Realizare plan de implementare și detaliere soluții – 2 luni<br>Implementare propriu-zisă – 3 luni |
| Buget | 5000 RON optenabil din sponsorizări. |

## 3.2. Stabilirea scopului proiectului

Scopul proiectului este definit diferit de mai mulți specialiști. Credem că odată finalizată această etapă a planificării, ar trebui să reiasă clar ce problemă se vrea a fi rezolvată sau ce oportunitate se dorește a fi rezolvată? (acesta este obiectivul general al organizației, care poate fi tratat prin implementarea unuia sau mai multor proiecte), ce obiective sunt vizate de proiectul curent? (obiectivele principale ale proiectului), care este modul de atingere al obiectivelor principale ale proiectului (obiectivele și modul de atingere alcătuiesc scopul prezentului proiect), respectiv care sunt criteriile de succes care vor confirma sau infirma implementarea cu succes a proiectului?

Pe scurt, această etapă presupune definirea granițelor proiectului – ce se va face și ce nu se va face în cadrul proiectului. Tendința fiecărei persoane este de a încerca să rezolve problema cât mai bine, extinzând de obicei problema inițială cu niște probleme adiacente (în educație un exemplu ar fi stabilirea unui scop inițial constând în dezvoltarea competențelor de socializare a elevilor, iar ulterior o tendință normală este de a cuprinde în acest scop și un scop adiacent – dezvoltarea competențelor de tehnologia informației și comunicare). Totuși, implementarea unui proiect nu poate conduce la rezolvarea tuturor problemelor, de aceea stabilirea scopului

este un lucru extrem de important. Un scop stabilit exact ne poate duce la încadrarea în buget și în restricțiile de timp, în timp ce un scop inexact va fi foarte greu de utilizat ulterior. Managementul scopului este o sarcină asigurată implicit prin stabilirea obiectivelor și strategiei de atingere a obiectivelor – prin detalierea acestora se asigură limitarea ariei de cuprindere a unui proiect. Această etapă corespunde asigurării răspunsului la o serie de întrebări ca: ce avem de gând să rezulte în urma implementării proiectului?, care este scopul nostru în implementarea prezentului proiect? Pentru a face acest lucru, vom demara cu detalierea problemei de rezolvat sau a oportunității de valorificat, identificând toate posibilele cauze ale problemei. Pentru a defini exact care este scopul proiectului, vom detalia teoria existentă privind formularea obiectivelor. Ulterior, se va formula obiectivul principal – impactul major vizat la nivel de organizație, cât și obiectivele secundare vizate de proiect. Ulterior se va detalia scopul proiectului – zona de referință unde vor fi implementate activități. La final vor fi stabiliți indicatorii de succes ai proiectului, asigurându-se astfel răspunsul la întrebarea: cum vom ști că proiectul a avut succes sau nu?

### 3.2.1. Definirea problemei de rezolvat sau a oportunității de valorificat în cadrul proiectului

Deși în faza de inițiere sau identificare a ideii de proiect problema sau oportunitatea este împărtășită celorlalți, deși se poate recurge inclusiv la teste statistice pentru a vedea câți sunt de acord cu veridicitatea problemei sau oportunității, în acest moment este esențial să se redefinească subiectul proiectului. Subiectul trebuie definit ținând cont de informațiile adunate de la celelalte categorii de stakeholderi și poate fi definit inclusiv prin realizarea unei întâlniri cu toate categoriile de stakeholderi. Utilizarea unei diagrame Ishikawa poate fi justificată în această direcție. Diagrama Ishikawa este un instrument util pentru a defini o problemă: se pornește de la o problemă majoră identificată (de exemplu, lipsa de implicare a elevilor la cursuri) și se identifică în grup mai multe cauze posibile – se cere tuturor să se gândească la astfel de cauze, ulterior însumându-se toate ideile publicului într-o manieră organizată. Se pornește de la cele 6 categorii clasice de cauze ale unei probleme (cei 6 M): **materiale** – în afaceri se referă mai mult la existența materiilor prime și a materialelor consumabile, **management** – în afaceri se referă la conducere – implicarea managementului, la modalitățile de coordonare, control etc., **metode** – metodele de lucru pot fi uneori cele greșite, resursa umană (în engleză este varianta scurtă ”**man**”) se referă la angajat, acesta putând greși, **măsurare** – sistemul de măsurare poate fi imprecis, respectiv echipamentele (original **machine**) – se referă la echipamentele utilizate în procesul de producție. Deși metoda a fost utilizată mai ales în unitățile de producție, această metodă, fiind extrem de simplă și ușor de implementat pentru orice problemă, a fost utilizată în tot mai multe domenii. Cele șase categorii clasice de probleme sunt utile de altfel oricărui domeniu. Categoriile de cauze ale problemei ”lipsa de implicare a elevilor” pot fi similare celor expuse anterior: cauze materiale (lipsa banilor), profesorul și școala (în loc de management), metodele, elevul, sistemul de motivare-recompensare, respectiv echipamentele.

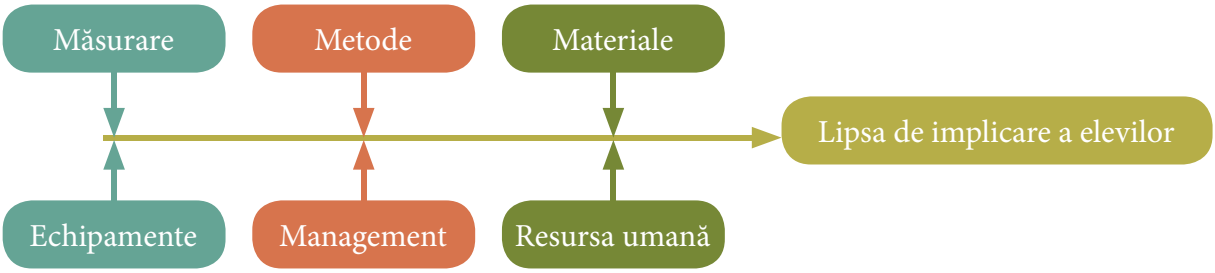



**Figura 4. Diagrama Ishikawa - exemplu**

Stabilind aceste categorii de cauze, rămâne să desenăm pe o tablă problema și categoriile majore de cauze (diferă de la problemă la problemă) și ulterior să punem cu ajutorul unor foi mai mici cauzele indicate de către grup pe aceste categorii.

Se răspunde de fapt pe rând întrebării: cum influențează echipamentele problema? Dar resursa umană?, dar managementul. Se parcurg pe rând toate cele șase categorii. Se pot da răspunsuri de genul: elevii sunt prea surmenați, elevii au o percepție asupra școlii, lipsă de motivare etc. Similar putem aplica 5 De ce la subiectul: elevii au o percepție greșită asupra școlii:

1. De ce au această percepție? – fiindcă nimeni nu mai crede că școala poate garanta o carieră de succes.
2. De ce nu cred că școala garantează o carieră de succes pentru un elev? – fiindcă au modele de succes care nu s-au bazat de cele mai multe ori pe școală și totuși au cariere și bani.
3. De ce au aceste modele de succes și nu modelele majoritare? – fiindcă e ceea ce văd la televizor, ceea ce discută în familie și fiindcă nu primesc modelele bune.
4. De ce nu primesc modelele bune? – fiindcă nu sunt la fel de vizibile precum cele promovate de televiziuni.

Deși pare a fi un demers pur teoretic, joaca aceasta poate duce la niște concluzii solide, mai ales atunci când este realizată la nivel de grup de stakeholderi. Se realizează o testare a problemei, dacă într-adevăr există, dacă într-adevăr are cauze care pot fi înlăturate. În orice caz, odată identificate cauzele reale, acest proiect trebuie să fie ușor înțeles de către ceilalți. Nu se va putea stabili ca obiectiv major eliminarea tuturor cauzelor problemei, deși în cadrul proiectului se vor putea implementa activități multiple care să asigure atingerea mai multor cauze.

## 3.2.2. Principiile stabilirii scopului unui proiect

### 3.2.2.1. Metoda SMART

Conform celor expuse anterior, se poate observa că orice problemă are mai multe cauze, de cele mai multe ori fiind aproape imposibil să se poată elimina toate pentru a rezolva problema. Stabilirea obiectivelor proiectului devine astfel o etapă extrem de importantă în sensul orientării acțiunii tuturor părților în direcția dorită.

Obiectivele trebuie să respecte câteva reguli: să fie simple, să fie ușor de înțeles de către ceilalți, să fie concise. O metodologie de stabilire a acestora este metoda SMART. Acronimul este alcătuit din inițialele a cinci cuvinte din limba engleză care reprezintă cinci calități pe care trebuie să le aibă obiectivele, și anume, acestea trebuie să fie: S- specifice, M- măsurabile, A- de Atins sau orientate spre acțiune, R- relevante, T- time-based adică cu timp de implementare precizat.

Pentru ca un obiectiv să fie **specific**, trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- ce trebuie făcut: se arată ce anume se va realiza și care sunt efectele acelei activități;
- cum trebuie făcut: se arată modul în care se realizează schimbarea;
- cine trebuie să facă: persoanele responsabile de atingerea obiectivului;
- cui i se adresează: beneficiarii rezultatelor;
- când să se facă: se descrie perioada de realizare a proiectului.

”**Măsurabil**itatea unui obiectiv este o caracteristică extrem de importantă pentru că numai atunci când ne propunem obiective măsurabile ne putem da seama dacă le-am realizat și implicit dacă am rezolvat ce ne-am propus. Un obiectiv este măsurabil dacă enunțul lui conține, sau din el pot fi deduse cel puțin un standard (nivel până la care ne propunem să ne ridicăm cu performanța) și un indicator de măsurare fie el cantitativ și/sau calitativ.” (Bulat, 2011). Dacă obiectivele sunt măsurabile, atunci și indicatorii vor fi foarte ușor de stabilit și de realizat. Pentru realizarea acestei caracteristici a obiectivelor trebuie să răspundem la următoarele întrebări:

- cât de mult? – Se referă la aspectul calitativ;
- cât de mulți? – Se referă la aspectul cantitativ;

Pentru a fi **abordabil**e, obiectivele trebuie să țină seama de realitatea existentă, de resurse, de capacitatea celor implicați și de toate resursele necesare derulării proiectului, în așa măsură încât acestea să poată fi realizabile. În definirea acestei însușiri trebuie să se țină cont de următoarele întrebări:

- rezultatele descrise în proiect sunt realizabile?
- există resursele necesare realizării proiectului?
- avem capacitatea de a realiza activitățile proiectului?

**Relevant**: Proiectul trebuie să contribuie la schimbarea în bine a situației pentru care este înființat. Trebuie să aducă o contribuție vizibilă. **R** din SMART mai este utilizat pentru Realist - Pentru stabilirea unui obiectiv trebuie să se cunoască foarte bine situația din care face parte problema căreia ne adresăm.
Pentru ca obiectivul să fie **time**-based, adică încadrat în timp, realizarea lui trebuie să fie delimitată într-o anumită perioadă de timp. Pentru a îndeplini această caracteristică trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

- când?
- până când?
- în ce perioadă?

Deși SMART pare a fi un model destul de utilizat la nivel internațional în predarea managementului, să nu uităm faptul că el are un puternic caracter didactic. Principalul lucru pe care îl vizează utilizarea metodei SMART este de fapt definirea suficient de clară a obiectivelor încât ceilalți stakeholderi să înțeleagă despre ce este vorba (specific), să fie suficient de clare încât să nu creeze dubii în interpretare (măsurabilitatea), să fie obiective rezonabile și nu imposibil de atins (abordabil, relevant și realist), respectiv să fie implementabile într-un timp rezonabil (timp). În stabilirea obiectivelor un lucru pe care mulți manageri îl uită este faptul că ele de fapt stabilesc faptul că se vor desfășura niște acțiuni, se va implementa un efort comun ce va duce la îndeplinirea unui obiectiv. Obiectivul meu poate fi finalizarea acestui suport de curs până mâine dimineață la ora 8.00, cu exemple, fără greșeli gramaticale – obiectiv formulat relativ corect conform metodei SMART.

Dar pentru a îndeplini acest obiectiv, multe activități sunt de întreprins, și anume: apelarea la un coleg care să realizeze o revizuire gramaticală a materialului, completarea exemplelor în cadrul suportului de curs, finalizarea anumitor părți neacoperite până în acest moment. Este evident că sunt multe sarcini de îndeplinit într-o perioadă relativ scurtă de timp. Bazat fiind pe propria experiență privind lucrul sub presiune, privind realizarea diverselor sarcini menționate anterior, aș putea stabili un astfel de obiectiv pentru sine. Dar problema apare în momentul în care un obiectiv este stabilit pentru o echipă întreagă. Stabilirea obiectivelor s-a realizat în mod tradițional pe baza experienței implementării altor proiecte, perpetuându-se astfel erorile trecutului în viitor. Răspunsul care poate duce la eliminarea acestor elemente este lucrul în echipă în stabilirea obiectivului proiectului, având mai multe roluri:

- asumarea de către membrii echipei a obiectivelor stabilite de către toți împreună mult mai ușor decât dacă ar fi fost impuse de către manager. Ne referim aici la acceptarea termenelor de implementare, nivelului de performanță etc.;
- înțelegerea logicii de ansamblu a întregului proiect încă din faza de planificare permite implementarea mai facilă a acestuia: membrii echipei înțeleg inter-dependențele dintre activitățile prestate de către ei și alți colegi, crescând nivelul de responsabilitate, membrii echipei au o cunoaștere profundă a proiectului și pot asigura înlocuirea colegilor în diverse situații ce apar pe parcursul implementării.

Utilizând principiile SMART, formulăm în cele ce urmează mai multe obiective generale ale unor proiecte:

**Tabel 3: Obiective SMART - exemple**

| Incorect formulat | Corect formulat |
|---|---|
| Să creștem vizibilitatea organizației noastre în comunitate | Să realizăm o înregistrare video cu organizația prin care să atragem cel puțin 5000 de vizualizări până la data de 15 ianuarie 2015 |
| Să adunăm mai multe fonduri | Să adunăm 500.000 RON pentru evenimentele caritabile aferente sărbătorilor de iarnă până la data de 3 decembrie 2014 |
| Să îmbunătățim accesul la resurse educaționale pentru elevi | Asigurarea tuturor resurselor educaționale pentru elevii ce provin din familii cu venit mediu per membru de familie de sub 200 RON pentru anul școlar 2014-2015 |

#### 3.2.2.2. Ierarhizarea obiectivelor

În stabilirea obiectivelor unui proiect, unul din principiile ce trebuie respectate este ierarhizarea acestora. Ierarhizarea presupune stabilirea obiectivului major prima dată, iar ulterior a obiectivelor subsecvente ce vor duce la îndeplinirea acestuia, respectiv a obiectivelor și mai reduse ca anvergură, care vor duce la atingerea obiectivelor subsecvente obiectivului major.

În sensul stabilirii obiectivului principal al proiectului, întrebările care se pot adresa sunt următoarele: care este impactul pe care proiectul trebuie să-l lase în urma implementării? Ce modifică proiectul de fapt? Cum va simți lumea îmbunătățirile aduse de proiect? În stabilirea acestui obiectiv orientarea trebuie să fie făcută pe rezultat, ignorându-se într-un fel efortul. Stabilirea efortului face de altfel scopul planificării activităților proiectului. Există o dependență evidentă între activități și obiective, dar în acest moment trebuie insistat doar pe obiective.

Obiectivele secundare vor decurge din cel principal, în sensul că întrebările ce se vor adresa vor fi următoarele: ce elemente trebuie realizate pentru a ajunge la un asemenea impact? Ce elemente trebuie îndeplinite?

Divizarea și subdivizarea obiectivelor este realizată pentru un management mai bun, pentru o înțelegere mai clară a pașilor de către membrii echipei (Turner 2009). În locul unei împărțiri detaliate inițiale la nivel de multe sub-obiective reduse ca anvergură, se va prefera o divizare treptată, ierarhizată. Pentru un proiect care realizează un ”produs” primul pas va fi divizarea produsului în subproduse, iar ulterior a subproduselor în subansamble, piese etc. De exemplu, un automobil are mai multe părți constitutive majore (motor, caroserie, baterie etc.), fiecare dintre ele putând fi divizate în părți mai mici. Acest lucru poate fi realizat și pentru proiecte care nu duc la obținerea unui produs fizic. De exemplu, un proiect care are ca scop principal formarea unor cadre didactice are ca subproduse: rezultatele analizei de nevoi a membrilor grupului țintă, materialele necesare acreditării programelor de formare, ordinul de ministru care constată faptul că programele sunt acreditate, respectiv formarea propriu-zisă. Evident că un nivel mai detaliat poate fi delimitat ulterior pentru fiecare sub-produs în parte și pentru acest caz. Împărțirea în sub-obiective majore permite următoarele:

- realizarea planificării la același nivel de detaliere pentru toate elementele aferente proiectului și amânarea planificării detaliate. Pentru un proiect care durează mai mult de trei luni o detaliere maximă a tuturor obiectivelor și activităților de efectuat ar fi inutilă deoarece după trei luni de implementare multe variabile care au stat la baza planificării detaliate se schimbă, iar astfel planurile detaliate vor trebui refăcute. Astfel, planificarea pentru proiectele mari se efectuează inițial la un nivel ierarhic superior, urmând ca pe măsură ce se implementează activitățile, să se realizeze detalierea planificării pentru fiecare obiectiv și activitate de la nivele inferioare;
- planificarea ierarhizată permite alocarea realizării unor obiective ierarhice superioare unei echipe cu un coordonator, permițând astfel delegarea adecvată. O echipă poate răspunde de un singur subansamblu, fiind un element ușor de identificat și ușor de înțeles.

O întrebare oportună este: cât de mult se pot diviza obiectivele și corespunzător activitățile? Acest lucru depinde de mărimea, tipul, durata proiectului, de scopul planificării, de nevoia de control a stakeholderilor proiectului. Obiectivele pentru atingerea cărora activitățile implementate durează mai puțin de două săptămâni dintr-un proiect de peste 6 luni se consideră a fi obiective prea reduse ca dimensiuni. Pentru proiectele de 1-2 luni, sunt relevante chiar și obiectivele pentru atingerea cărora activitățile pot dura o singură zi sau câteva ore.

### 3.2.3. Formularea obiectivului general

Conform definirii problemei sau identificării oportunității de fructificat, se va formula un obiectiv general care va ghida efortul tuturor membrilor echipei de implementare. Acest obiectiv trebuie să fie clar și precis, să conțină elemente cantitative și calitative privind atingerea lui. Obiectivul general poate fi perceput ca problema care trebuie să fie rezolvată, fără să cuprindă modul de rezolvare. Este definirea beneficiilor urmărite în cadrul firmei, pe termen lung, a impactului vizat asupra unei categorii de stakeholderi. Totuși, uneori problema poate constitui o provocare extrem de importantă, provocare căreia nu i se va putea răspunde cu un singur efort sub forma unui proiect. Obiectivul general poate fi astfel definit ca obiectivul principal al unuia sau mai multor proiecte, denumite în terminologia managementului ca ”program”.

Conform problemei ”implicarea redusă la clasă a elevilor de la religie”, un obiectiv general ar putea fi formulat în felul următor: Obiectivul general al proiectului este creșterea cu 50% a intervențiilor la clasă a elevilor ce participă la orele de religie într-o perioadă de cinci ani. Vizează rezolvarea problemei per ansamblu, este formulat conform SMART. Se poate observa că vizează un termen de cinci ani, un termen mult prea lung pentru ca activitățile aferente să fie implementate în cadrul unui singur proiect.

### 3.2.4. Formularea obiectivelor principale ale proiectului

Conform ierarhizării obiectivelor, credem că o etapă absolut necesară în realizarea stabilirii scopului proiectului este detalierea obiectivelor proiectului. Care sunt schimbările vizate de proiectul curent? Acestea sunt puncte intermediare necesare realizării ulterioare a planificării activităților proiectului. Obiectivele proiectului reprezintă primul nivel de detaliere al obiectivului general, primul nivel utilizabil în cadrul propriului proiect.

Conform problemei ”implicarea redusă la clasă a elevilor de la orele de religie”, un obiectiv al proiectului curent ar fi ”îmbunătățirea și uniformizarea resurselor utilizate de către profesori în predarea religiei în 6 luni de zile.”

### 3.2.5. Formularea scopului proiectului

Spre deosebire de obiectivul sau obiectivele proiectului, scopul proiectului trebuie să delimiteze ce se întâmplă în acest proiect, cum se ating obiectivele. Scopul trebuie să fie clar, încât să se înțeleagă: ce activități se vor derula în proiect, ce activități nu constituie parte a proiectului, respectiv ce relații există cu alte proiecte implementate la nivel organizațional. Menționarea activităților este regăsită și la detalierea activităților proiectului, fiind într-un fel redundantă, dar este perfect justificat să fie definit și scopul în acest moment, după ce a fost analizată probleme principală și identificat obiectivul general.

Conform problemei ”implicarea redusă la clasă a elevilor de la orele de religie”, conform obiectivului ”îmbunătățirea și uniformizarea resurselor utilizate de către profesori în predarea religiei în 6 luni de zile”, scopul ar putea fi delimitat astfel: ”Îmbunătățirea și uniformizarea resurselor utilizate de către profesorii care predau religie se va efectua prin implicarea unor specialiști universitari în dezvoltarea de materiale educaționale, prin realizarea de focus-grup-uri cu profesorii de religie, construirea materialelor fiind axată pe utilizarea unor resurse cât mai eterogene. Materialele create vor fi testate la clasă prin implicarea a cel puțin două școli din orașe diferite.”

### 3.2.6. Indicatori de succes

Indicatorii sunt rezultatele pe care trebuie să le urmărim prin realizarea proiectului și pe care trebuie să le atingem. Fiecare indicator calitativ și cantitativ trebuie să poată să fie măsurabil. Fiecare proiect trebuie să aibă indicatori stabiliți care trebuie să asigure convergența efortului de implementare a proiectului. Indicatorii arată atât calitatea, cât și direcția proiectului, adică dacă și în ce măsură răspunde proiectul unei nevoi sau unei probleme. Gradul în care se îndeplinesc indicatorii este gradul de succes al proiectului. Acesta depinde în mare măsură de modul în care sunt planificate toate etapele și activitățile proiectului și de modul în care sunt implementate.

John Wateridge (1995) sugerează că atunci când stabilim indicatorii de succes trebuie să ținem cont de următorii pași:

1. inițial trebuie să ne gândim că proiectul este de succes;
2. apoi trebuie să gândim care sunt factorii de succes care ne vor ajuta să atingem rezultatele propuse;
3. apoi ne gândim ce mijloace și tehnici pot fi folosite pentru a implementa acești factori de succes. (Gower, p. 111)

Indicatorii de succes se referă la:

- satisfacția finanțatorilor;
- atingerea scopului;
- satisfacția sponsorului sau patronului;

- satisfacția consumatorilor;
- satisfacția utilizatorilor;
- funcționarea optimă;
- atingerea performanței stabilite;
- satisfacția echipei de proiect;
- satisfacția furnizorilor.

Stabilirea indicatorilor depinde de specificul fiecărui proiect. Aceștia se stabilesc răspunzând la următoarele întrebări:

a. Care este numărul de beneficiari?
b. Care este numărul de produse/servicii oferite?
c. Care este gradul de realizare prin standardul definit?
d. Care este raportul cost-beneficiu?

Totuși, în funcție de categoriile de proiecte care se pot implementa, putem avea proiecte în care indicatorii de succes să fie legați de un element fizic ce va rezulta în urma proiectului. Să luăm de exemplu, ca proiect, construcția unei clădiri pentru birouri. Proiectul este de succes dacă construcția este realizată, dacă utilitățile sunt funcționale, dacă este închiriată la un anumit număr de utilizatori, asigurându-se o utilizare peste un anumit procent. Dacă obiectivul general a fost obținerea de profit pentru investitori, cu siguranță atingerea indicatorilor de succes menționați anterior va asigura satisfacerea nevoii acestora, asigurarea beneficiilor promise. Indicatori de succes pot fi stabiliți pentru orice categorie de proiect, precum proiecte informatice, proiecte ce privesc schimbarea organizațională, proiecte privind îmbunătățirea vieții comunității. Uneori este posibil ca legătura dintre obiectivul general (beneficiile vizate) și indicatorii de succes să nu fie extrem de evidente. De exemplu, în cadrul proiectelor europene un program operațional a vizat dezvoltarea resursei umane în sensul creșterii calității și competitivității economice a României. Ei bine, chiar dacă acest beneficiu final a fost vizat prin implementarea mai multor proiecte, indicatorii de succes ai proiectelor respective nu au fost niciodată procentul de creștere al competitivității României sau a gradului de ocupare al persoanelor din România. S-au măsurat mai degrabă rezultate apropiate implementării proiectului, rezultate care pe termen lung poate vor genera și beneficiul final vizat. S-a măsurat numărul de programe de formare dezvoltate, numărul de participanți, numărul de persoane certificate etc. Ei bine, aceste rezultate pot asigura în timp atingerea impactului scontat.

La proiectul privind îmbunătățirea implicării la clasă a elevilor, criterii de succes ar putea fi:

- dezvoltarea a câte cel puțin trei alternative de predare activă a fiecărei ore de religie;
- utilizarea de către 80% din profesorii de religie a metodelor create în cadrul proiectului.

## 3.3. Planificarea activităților proiectului

### 3.3.1. Dezvoltarea structurii detaliate a activității

Odată cu stabilirea indicatorilor de succes, faza de definire a scopului proiectului ia sfârșit. Trebuie detaliate în continuare activitățile ce vor fi implementate pentru a asigura îndeplinirea obiectivului general, a obiectivelor secundare și a indicatorilor de succes. Similar ierarhizării obiectivelor, activitățile se pot ierarhiza. Până la urmă o activitate este un grup de operații îndeplinite de angajați în scopul atingerii unui obiectiv. Dar putem vorbi de activități principale – ce vizează atingerea unui obiectiv al proiectului – conform clasificării anterioare a obiectivelor, de sub-activități, de sarcini etc. Fiecare activitate sau grup de activități ar trebui să aibă scopuri precise, bine definite, astfel încât atingerea obiectivelor acestora să ducă la atingerea obiectivelor majore ale proiectului. Este o structură ierarhică a obiectivelor, dar și a activităților ce stau în spatele acestora, realizarea fiecărei activități sau sarcini fiind orientată în sensul atingerii obiectivelor.

Cel mai utilizat instrument la nivel internațional privind planificarea activităților este structura detaliată a activităților (Work Breakdown Structure – WBS). Pentru descrierea modului în care se realizează structura detaliată a activităților, am considerat mai multe surse: (Verzuh 2011), (James 2007), (Callahan and

Brooks 2004), dar și experiența proprie. Structura detaliată a activităților are ca scop desfacerea unui proiect în părțile componente, fiind una dintre cele mai importante tehnici utilizate în managementul proiectelor. Ea identifică toate activitățile unui proiect, aceasta mai fiind denumită și lista de activități. Structura detaliată transformă proiectul în activități ușor de controlat. Detalierea se poate realiza utilizând fie o schemă, fie o listă de activități. Construirea unei structuri detaliate a activităților ajută la realizarea următoarelor elemente:

1. asigură o ilustrare detaliată a scopului proiectului;
2. asigură monitorizarea progresului implementării proiectului – realizarea sarcinilor asigurând atingerea obiectivelor proiectului;
3. asigură baza de pornire pentru stabilirea planului activităților și bugetului proiectului – prin alocarea de timpi de implementare și costuri se poate trece la realizarea acestor elemente;
4. ajută la clarificarea sarcinilor echipelor de experți – se înțelege extrem de ușor care este contribuția fiecăruia la realizarea proiectului.

Există două categorii de activități la nivelul construirii unei structuri a detaliere a activității: activități sumative și activități efective[2] (sau lucrative). Cele sumative încorporează de fapt mai multe activități, însumând rezultatele lor în atingerea unui obiectiv major, în timp ce activitățile efective presupun muncă efectivă. Ca exemplu, pentru proiectul "amenajarea unei grădini", instalarea unui sistem de irigații este o activitate sumativă, cuprinzând de fapt mai multe activități efective, precum săparea șanțurilor, montarea conductelor, legarea instalației, testarea instalației, acoperirea șanțurilor etc. Activitățile sumative nu sunt efectuate propriu-zis, fiind o sumă a realizării activităților efective. Prezentăm în cele ce urmează un model de detaliere al activității pentru proiectul "amenajarea unei grădini":

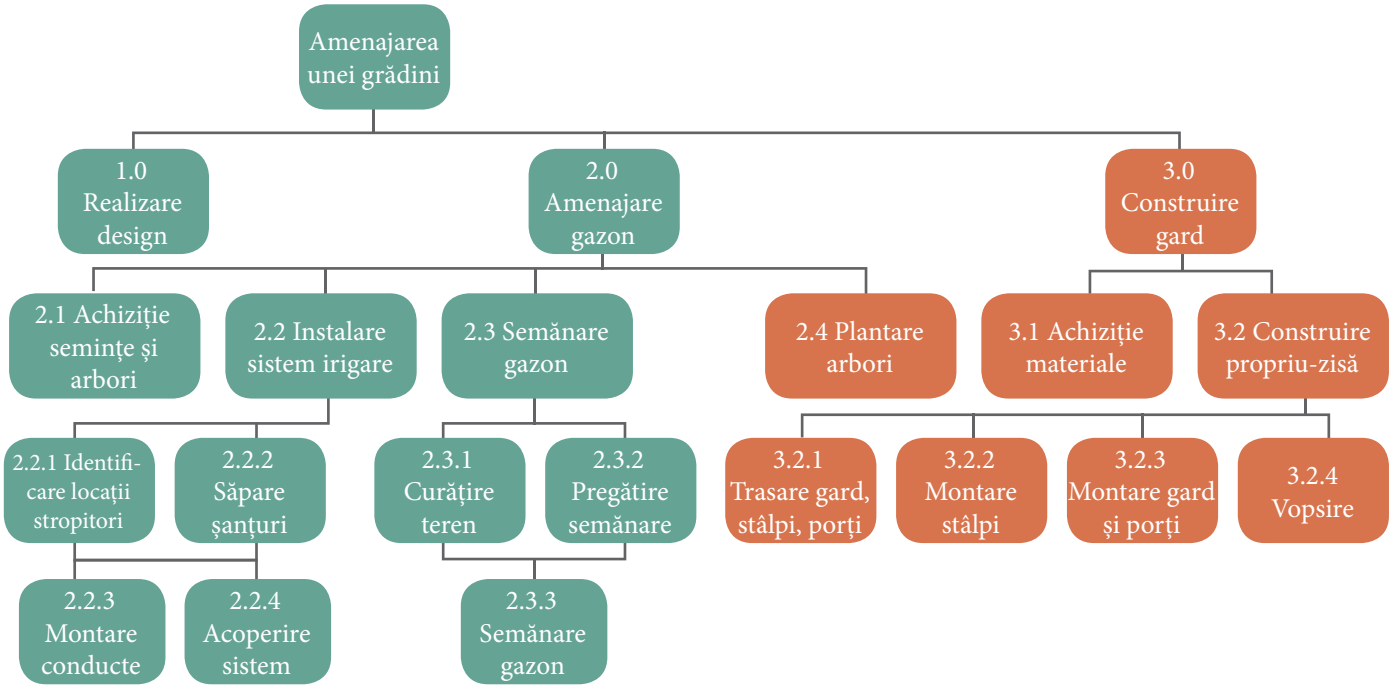



**Figura 5. Structura detaliată a activității – exemplu conform (Verzuh 2011)**

Pașii recomandați în construirea unei astfel de structuri detaliate sunt următorii (Verzuh 2011):

1. identificarea proceselor principale ale proiectului: demararea de la scopul proiectului, obiectivul principal și cele secundare. Scopul principal este de fapt acoperit de proiect – primul nivel. Obiectivele secundare sunt asigurate de obținerea celor trei mari elemente importante: design, gazon și gard – acestea reprezintă primul nivel de detaliere al activităților. Dacă proiectul ar fi fost unul informatic, elementele secundare ar fi fost: sistemele majore componente, implementarea și platforma tehnică.

[2] În terminologia anglo-saxonă se utilizează atât termenul de activitate, cât și cel de sarcină, diferit de către grupuri diferite de autori. Noi am ales utilizarea termenului de activitate pentru prezentul material.

Dacă proiectul ar fi vizat lansarea unui nou produs, acesta ar fi avut ca obiective secundare: conceptul, prototipul și planul de producție. Un training ar include: analiza nevoilor, materiale livrare și livrarea propriu-zisă. Practic, fiecărui obiectiv secundar îi corespunde câte o activitate sumativă, câte un proces major desfășurat în cadrul proiectului;

2. identificarea tuturor activităților sumative și lucrative. Odată identificate procesele principale, se vor detalia activitățile sumative. Pentru amenajare gazon există mai multe activități sumative, dar și lucrative directe care pot fi alocate, conform figurii 5. Pentru această detaliere se apelează, de obicei, la echipa proiectului, managerul nefiind capabil să cunoască toate detaliile implementării fiecărei activități. În proiectele cu caracter inovativ, stabilirea activităților este obligatoriu să fie realizată prin consultarea mai multor echipe de experți. Scopul principal al construirii structurii detaliate a activității proiectului este identificarea tuturor activităților de efectuat, fără a se analiza ordinea efectuării activităților, costul efectuării acestora sau orice alt detaliu. Nivelele de detaliere variază de la proiect la proiect. Proiectul detaliat anterior are doar 3 nivele, dar există proiecte ce pot ajunge până la 20 astfel de nivele (James 2007). Detalierea structurii se va opri la acel nivel la care se poate estima costul și durata activității fără detalieri suplimentare, respectiv când s-a ajuns la activități a căror perioadă de implementare este similară unității de planificare anterior stabilite. Fiecare nivel de detaliere reprezintă un nivel mai detaliat de descriere a activității unui proiect decât nivelul superior;
3. organizarea structurii detaliate. Fie că este reprezentată schematic, fie că sunt doar listate procesele, activitățile și sub-activitățile, procesul de stabilire a locului fiecărei activități este unul destul de dificil. Unele activități lucrative pot fi mutate ulterior identificării la alte activități sumative decât cele inițial stabilite. Structura nu trebuie să fie simetrică, nu trebuie să aibă o formă extrem de organizată, dar trebuie să respecte regula de a detalia activitățile superioare. Scopul activităților sumative este acela de comunicare, de evidențiere a faptului că va exista un rezultat major odată cu implementarea mai multor activități lucrative eterogene. De aceea, bună parte în construcția unei structuri detaliate a activității va fi alocată construirii acestor elemente sumative.

Pentru analiza modului în care este construită structura detaliată a activităților, recomandăm utilizarea următoarelor criterii:

1. detalierea trebuie realizată de la vârful piramidei la baza piramidei, activitățile inferioare reprezentând subansamble ale activităților superioare (de obicei sumative). Realizarea detalierii în această manieră permite utilizarea softurilor specializate în managementul proiectului pentru reprezentarea structurii detaliate. Detalierea corectă permite ulterior însumarea cheltuielilor la nivel de activitate sumativă și proces major al proiectului, făcând mult mai ușoară urmărirea implementării proiectului;
2. activitățile sumative trebuie să conțină toate activitățile lucrative necesare finalizării lor. A uita o activitate lucrativă absolut necesară atingerii scopului va presupune ulterior o suplimentare de buget;
3. fiecare activitate, fie ea sumativă sau efectivă, trebuie să se finalizeze cu un obiectiv concret. Activitatea este definită prin verbe, iar obiectivele prin substantive. Instalarea sistemului de irigație (activitate sumativă) se va finaliza cu un sistem de irigație instalat (obiectiv identificabil). Unele activități sunt identificate prea imprecis, de aceea ele trebuie formulate adecvat. Munca de cercetare sau analiză poate fi formulată incorect: ”realizarea analizei” sau ”realizarea cercetării”, dar și corect: ”analiza modelelor și construirea propriei metodologii de asigurare a managementului calității” sau ”cercetarea și identificarea principalelor elemente componente ale unui model de analiză cantitativă”.

Utilizările ulterioare ale structurii detaliate a activităților sunt multiple (James 2007), (Callahan and Brooks 2004):

- prezentarea rapidă a scopului proiectului;
- alocarea responsabilităților pentru activitățile lucrative – schema se poate transforma relativ ușor prin menționarea echipelor și persoanelor responsabile într-o hartă a responsabilităților;
- estimarea costurilor, resurselor și timpului în etapele următoare de planificare.

## 3.3.2. Detalierea activităților

Conform structurii detaliate a activităților, se va demara detalierea tuturor activităților lucrative, ulterior realizându-se pe rând detalierea activităților sumative, prin însumarea elementelor cuprinse în activitățile lucrative care le conțin. O detaliere a activității ar trebui să conțină următoarele elemente:

**Tabel 4: Detalierea activității - exemplu**

| Element de detaliat | Mod de realizare, observații |
|---|---|
| Denumire activitate: | Conform denumirii din Structura Detaliată a Activității (SDA), a se utiliza denumiri simple, ușor de înțeles de către toți membrii echipei |
| Indice în structura detaliată a activităților: | Conform numerotare din SDA |
| Durată estimată realizare: | Câte zile / săptămâni / luni sunt necesare pentru finalizarea implementării acestei activități – se includ momentele în care nu se lucrează efectiv, timpii de așteptare etc. |
| Descriere scurtă: | Răspunsurile la întrebările: ce se obține și cum se realizează? |
| Rezultate estimate pe scurt: | Ce anume se obține în urma implementării activității, ce livrabile – documente, elemente fizice etc, se obțin? |
| Dată estimată demarare: | Se completează de obicei odată cu realizarea planificării implementării activităților. |
| Dată estimată finalizare: | Se completează de obicei odată cu realizarea planificării implementării activităților. |
| Resurse necesare: | Listarea tuturor elementelor necesare, pornind de la echipamentele necesare, consumabilele și resursele materiale estimate să se consume. Se completează, de obicei, odată cu realizarea estimării costurilor proiectului. |
| Ore estimate de muncă: | Numărul de ore de muncă efectivă estimate pentru implementarea activității. |
| Activități de care depinde: | Care sunt activitățile ale căror rezultate sunt resurse pentru activitatea curentă. Se vor lista activitățile care influențează activitatea curentă și cum anume este realizată această influență. Ex. A4.5.1 – Analiza de nevoi obținută la A4.5.1. este resursă pentru activitatea curentă |
| Activități pe care le influențează: | Care sunt activitățile care utilizează rezultatele activității curente. Ex. A4.5.3 – Materialele dezvoltate sunt utilizate la A4.5.3 în realizarea activității de livrare a programului de formare. |
| Persoane responsabile cu implementarea | Experții din proiect care vor asigura implementarea, respectiv persoanele din echipa de management care vor asigura suportul managerial necesar. |
| Instrucțiuni detaliate de realizare: | Se va specifica modul concret de realizare al activității, considerându-se că cel care va implementa activitatea are un nivel mediu de cunoștințe și aptitudini legat de implementarea sarcinii curente. Se pot face referiri la activități similare, documente de referință, proceduri operaționale existente la nivel organizațional. |

După cum se poate observa, detalierea activităților presupune pe de o parte gruparea informațiilor dezvoltate anterior într-o formă nouă, utilă în comunicarea cu echipa de implementare, dar și completarea unor elemente care nu au fost completate anterior niciodată. Sunt unele elemente care de altfel nu vor fi completate în această fază, fiind completate ulterior.

Cea mai mare provocare credem că este în acest moment estimarea orelor de muncă efectivă, respectiv durata de implementare estimată. Legea lui Parkinson spune că munca se extinde de obicei atât cât îi este permis – indiferent de termenul prestabilit. Adică o activitate va fi implementată într-un timp mai îndelungat dacă termenele nu sunt extrem de strânse, echipa de implementare găsind elemente pe care să le efectueze în sensul implementării activității. Dar aceeași echipă este capabilă să se auto-depășească, implementând activități în perioade scurte dacă este necesar. Umplerea timpului e posibilă prin mai multe manifestări: persoanele care încearcă să rafineze rezultatele inițiale, persoanele care întârzie finalizarea pentru a nu li se reproșa ulterior că au fost capabile să termine mai rapid și să li se stabilească ulterior termene mai strânse.

Cel care planifică aceste perioade de timp trebuie să pornească de la propria experiență, de la niște ipoteze pe care le justifică celorlalți sau să realizeze o estimare consensuală prin întrebarea mai multor persoane privind timpul necesar implementării unei activități. Astfel abordată estimarea, există șanse ca întreaga răspundere a calculului ulterior al duratei proiectului și mai ales nerespectarea duratei proiectului să nu cadă pe umerii unei singure persoane.

## 3.3.3. Realizarea planului detaliat al activităților

Scopul prezentei activități este de a construi un plan temporal a tuturor activităților proiectului, generându-se o perioadă de implementare și chiar un termen de finalizare al proiectului.
Un prim pas a fost realizat în sensul planificării temporale a proiectului – în cadrul detalierii activităților au fost estimate durata fiecărei activități, dar și dependențele dintre activități.
Conform detalierii fiecărei activități, ar trebui demarat un proces de reprezentare a condiționalității dintre activități. Acest lucru se realizează de cele mai multe ori prin intermediul săgeților și nodurilor, unde nodurile reprezintă activitățile, iar săgețile condiționarea dintre activități. Acest lucru poate fi realizat cu softuri de specialitate sau chiar manual pentru proiecte mai mici. Un exemplu ar fi următorul:

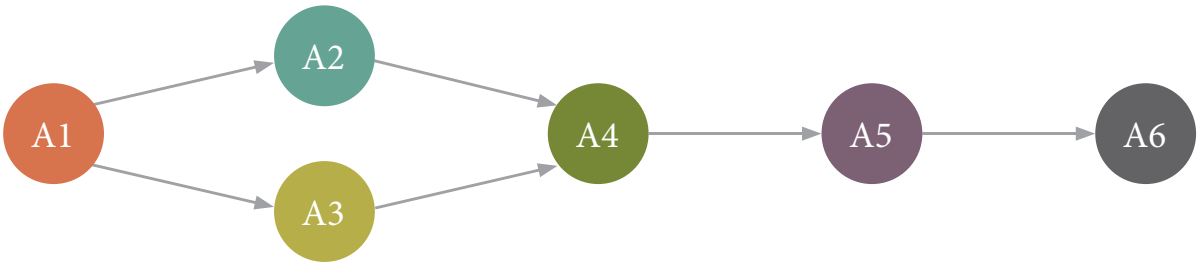



**Figura 6. Diagrama condiționării activităților - exemplu**

Activitățile depind una de cealaltă deoarece o activitate nu poate începe uneori dacă cealaltă nu este finalizată, rezultatul primei fiind utilizat de a doua. În exemplul din Figura 6, A1 condiționează demararea a două activități: A2 și A3, în timp ce A4 este condiționată de finalizarea a două activități: A2 și A3. Aceste elemente influențează extrem de mult durata de implementare a unui proiect, deoarece activitățile nu vor putea fi implementate simultan decât în puține cazuri (în graficul de mai sus probabil A2 și A3 vor putea demara imediat ce A1 a fost finalizat, acest lucru dacă nu există restricții de altă natură).

Odată ce a fost realizată această diagramă, se pot completa informațiile referitoare la durata fiecărei activități. Odată completate aceste elemente, este vizată calcularea timpului minim dintre demararea și finalizarea proiectului, încât toate activitățile să fie efectuate, respectându-se condiționalitățile existente, respectiv calculul timpului de rezervă rămas aferent demarării unei părți dintre activități. Acest timp de rezervă există atunci când mai multe activități condiționează demararea unei alte activități, dar de exemplu activitățile A2 și A3 pot demara ambele când A1 este finalizată, dar nu durează la fel de mult, A2 durând mai puțin decât A3, este evident că A2 poate să întârzie în demarare, existând un timp de rezervă aferent A2. A3 este în schimb parte a așa-numitului drum critic, acea rețea de activități a căror demarare nu poate fi întârziată. Conform terminologiei de față, durata minimă a unui proiect se mai numește și drum critic, reprezentând de fapt durata de implementare a activităților ce formează împreună drumul critic.

Pentru determinarea duratei minime de implementare a unui proiect, respectiv pentru identificarea rezervelor de timp și a activităților ce formează drumul critic, propunem utilizarea unui tabel cu următoarea structură:

**Tabel 5: Determinare durată proiect - exemplu**

| (1) Activitate | (2) Durată (zile) | (3) Demarare timpurie (zi) | (4) Finalizare timpurie (zi) | (5) Demarare întârziată (zi) | (6) Finalizare întârziată (zi) | (7) Rezervă |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 |
| A2 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 | 2 |
| A3 | 4 | 4 | 7 | 4 | 7 | 0 |
| A4 | 3 | 8 | 10 | 8 | 10 | 0 |
| A5 | 2 | 11 | 12 | 11 | 12 | 0 |
| A6 | 1 | 13 | 13 | 13 | 13 | 0 |

În tabel am cuprins mai multe informații: am alocat durata pentru fiecare activitate în coloana 2. Conform condiționării din diagrama din Figura 6, am identificat în coloana 3 momentul de demarare timpurie (early start) în care poate fi demarată fiecare activitate (A1 în ziua 1, A2 în ziua 4 – după ce A1 a fost finalizată, A3 la fel, A4 după ce A3 este finalizată etc.), reprezentând acea zi când fiecare activitate poate fi demarată cel mai devreme. În paralel am calculat momentul de finalizare timpurie – coloana 4. Momentul de finalizare timpurie este suma dintre momentul demarării timpurie (coloana 3) și durata activității (coloana 2) (se scade o zi deoarece numărătoarea a început de la 1). Atenție! – A4 nu poate demara dacă atât A3, cât și A2 au fost finalizate. Cum finalizarea timpurie a A3 este 7, înseamnă că demararea timpurie a lui A4 este 8. Momentul de finalizare timpurie a ultimei activități este în același timp și momentul cel mai timpuriu în care se poate finaliza întregul proiect și anume 13 zile.

Ulterior, am realizat un demers invers, pentru a identifica activitățile care au anumite rezerve de timp privind demararea. În acest sens, am pornit de la ultima activitate către celelalte. Vom încerca să determinăm demararea întârziată (late start), respectiv finalizarea întârziată (late end) pentru fiecare activitate. Aceste două valori sunt calculate astfel încât să nu se depășească durata totală de implementare a proiectului anterior calculată. Demararea întârziată înseamnă cât de târziu poate fi demarată o activitate încât să nu afecteze termenul calculat anterior pentru finalizarea proiectului. În cazul nostru, cât de târziu pot demara toate activitățile încât perioada de implementare să nu depășească 13 zile. Pentru A6, ce durează o zi, este evident că ea nu poate demara mai târziu decât ziua de 13, pentru a fi finalizată în data de 13. Pentru A5, pentru a fi terminată înainte de ziua de 13 (adică în ziua de 12 și pentru a permite lui A6 să fie finalizată la timp), atunci ar trebui să demareze în ziua de 11 (durează 2 zile), similar calculându-se pentru celelalte activități. Cât de târziu pot fi demarate încât să nu afectăm durata de implementare a proiectului? – aceasta e întrebarea. Pentru finalizarea întârziată se calculează demararea întârziată plus durata de implementare minus 1 (s-a pornit de la 1).

Odată calculate cele două variante – timpurie și întârziată, se poate observa prin scăderea dintre demarare sau finalizare întârziată a demarării sau finalizării timpurii dacă există rezerve de timp în cazul unor activități. În cazul de față, A2 are o rezervă de 2 zile, putând demara cu o întârziere de 2 zile fără a afecta finalizarea proiectului la momentul zilei 13. Pentru celelalte activități se observă că rezerva este 0, ele fiind activități critice pentru finalizarea la timp a proiectului, făcând parte astfel din drumul critic al proiectului.
Un sumar privind calculul elementelor de mai sus este prezentat în următorul tabel:

**Tabel 6: Calculul demarării și finalizării timpurie și întârziate**

| Element | Mod de calcul | Explicații |
|---|---|---|
| Demarare timpurie | Pentru prima activitate: 1<br>Pentru restul: cea mai mare valoare pentru suma (Finalizare timpurie activitate precedentă + 1) pentru toate activitățile care o preced | O activitate demarează cât mai devreme doar dacă activitățile precedente s-au încheiat. Vom considera toate activitățile precedente și cea care se termină cel mai târziu este de fapt cea care determină momentul startului următoarei. |

| | | |
|---|---|---|
| Finalizare timpurie | Demarare timpurie + Durată - 1 | O activitate se va termina cel mai devreme din momentul în care începe, adăugând durata și scăzând 1 deoarece numărătoarea nu începe de obicei de la 0, ci de la 1. |
| Demarare întârziată | Pentru ultima activitate: Durată proiect – durată activitate + 1<br>Pentru restul: Finalizare întârziată activitate următoare – durată activitate imediat următoare + 1 | Se pornește de la sfârșit spre început. Ultima activitate de implementat depinde de durata proiectului estimată anterior. Din durată se scade durata de implementare a activității și se adaugă 1 (numărătoarea începe de la 1). Restul se calculează similar, considerând în loc de durata de implementare a proiectului finalizarea întârziată a activității imediat următoare. |
| Finalizarea întârziată | Demarare timpurie + Durată - 1 | O activitate se va termina cel mai devreme din momentul în care începe, adăugând durata și scăzând 1 deoarece numărătoarea nu începe de obicei de la 0, ci de la 1. |

Bazându-ne pe această analiză, se poate construi planul de implementare al proiectului. Cel mai utilizat mod de a reprezenta planificarea temporală a activităților este graficul Gantt, acesta fiind o reprezentare schematică a modului de implementare al proiectului. El se poate realiza atât clasic, prin desenarea lui, cât și prin utilizarea calculatorului. Utilizarea calculatorului poate presupune nu doar reprezentarea schematică în programele de editare a imaginilor sau textelor, cât utilizarea unor softuri care pe baza informațiilor date despre activitățile proiectului sunt capabile să genereze o astfel de reprezentare grafică. Pentru realizarea graficului Gantt utilizând Excel am realizat un video, dar acest grafic poate fi realizat în foarte multe moduri în mai multe programe informatice. Prezentăm în cele ce urmează graficul Gantt al activităților A1-A6, conform exemplului utilizat anterior, considerând implementarea cât mai timpurie a tuturor activităților proiectului:

**Tabel 7: Graficul Gantt – exemplu**

| Activitate | Z1 | Z2 | Z3 | Z4 | Z5 | Z6 | Z7 | Z8 | Z9 | Z10 | Z11 | Z12 | Z13 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A1 | | | | | | | | | | | | | |
| A2 | | | | | | | | | | | | | |
| A3 | | | | | | | | | | | | | |
| A4 | | | | | | | | | | | | | |
| A5 | | | | | | | | | | | | | |
| A6 | | | | | | | | | | | | | |

Planificarea activităților este mai degrabă un proces și nu se poate realiza într-o singură etapă. Această planificare asigură doar variabila timp, în timp ce variabilele cost și calitate, care urmează să fie tratate în cele ce urmează, nu sunt cuprinse. Se va reveni asupra planificării temporale a activităților din considerente financiare și de calitate: fie nu dispunem de resursele financiare pentru a demara două activități simultan (A2 și A3 în cazul nostru), fie se reconsideră durata unei activități din considerente de calitate (s-a ignorat la descrierea anterioară o anumită operație importantă), fie pe parcursul implementării unele activități durează mai mult sau mai puțin decât s-a estimat anterior. Să presupunem că o primă abordare a planificării va presupune diminuarea duratei proiectului, apelând la demararea în paralel a mai multor activități. Ei bine, de cele mai multe ori resursele umane nu sunt limitate, în timp ce cele materiale necesită un flux important de numerar, deci există riscul ca planul inițial axat pe diminuarea duratei să fie revizuit în sensul asigurării disponibilității resurselor. Planificarea și actualizarea planului proiectului este o activitate ce se va reface de câte ori va fi necesar.

# 3.4. Planificarea bugetului proiectului

## 3.4.1. Rolul bugetării

Se utilizează adesea conceptul de buget. Este de fapt prescurtarea de la bugetul de venituri și cheltuieli. Bugetul de venituri și cheltuieli este un plan financiar referitor la o activitate, o firmă și chiar la o familie, pe o anumită perioadă de timp. Vom discuta de bugetarea veniturilor și cheltuielilor în legătură cu un proiect. Bugetul de venituri și cheltuieli reprezintă o previzionare a tuturor cheltuielilor care vor fi realizate pe parcursul implementării unui proiect, respectiv a veniturilor care vor fi generate în urma implementării proiectului. Există proiecte generatoare de venit și proiecte care nu vor duce la crearea de venituri directe pentru organizația care implementează proiectul.

Bugetul de venituri și cheltuieli trebuie realizat indiferent de specializarea de bază a celor care realizează planificarea proiectului. El nu trebuie privit ca un element cu care jonglează economiștii, ci mai degrabă ca un test de fiabilitate (financiară) a proiectului. Bugetul se realizează după identificarea activităților și realizarea detalierii acestora și se bazează pe estimări. Indiferent de grupul țintă, complexitatea activităților, importanța proiectului pentru comunitate, un proiect va fi realizat doar dacă trece testul bugetului.

Care ar fi condițiile să implementăm un proiect din punct de vedere financiar:

1. în primul rând trebuie ca în cadrul bugetării să se justifice sursele care acoperă cheltuielile din cadrul proiectului, în caz contrar unele cheltuieli nu vor putea fi realizate, și astfel proiectul nu este realizabil integral;
2. în al doilea rând, pentru unele proiecte se calculează profitabilitatea. Considerând toate cheltuielile (inclusiv cele cu resursele umane sau taxele și impozitele pe care le plătim statului), deducându-le din veniturile realizate, mai rămâne capital pentru cel care a implementat proiectul? Dacă da, atunci avem un proiect fiabil din punct de vedere economic, dacă nu, atunci ar fi mai bine să ne orientăm către un alt proiect.

Care sunt avantajele realizării unui buget?

1. ne permite să anticipăm lipsa unor resurse pentru realizarea unui proiect și astfel ne obligă să reevaluăm resursele utilizate și costul acestora înainte să ne blocăm în implementare;
2. trecerea testului financiar referitor la un proiect va duce la o atmosferă de liniște, permițând orientarea eforturilor înspre partea de implementare efectivă;
3. ne ajută să evaluăm rentabilitatea efectuării proiectului. Procentul din veniturile totale care ne rămâne după plata tuturor cheltuielilor aferente unui proiect se numește rata profitului sau a rentabilității. Nu există norme referitoare la valorile optime ale acesteia, dar ar fi bine să fie valori pozitive.

## 3.4.2. Estimarea elementelor de venit și de cheltuieli aferente unui proiect

Pentru identificarea cheltuielilor aferente proiectelor, vă recomandăm să realizați următorii pași:

1. Revizuirea detalierii activităților. Această revizuire trebuie realizată deoarece un principiu economic spune că este mai bine să ne uităm la ce creează banii (dăm bani pentru a obține activități, pentru a efectua diverse operații) și nu pe ce am dat banii (resurse materiale, resurse umane, servicii). Enumerate într-o ordine logică, conform apariției lor, aceste activități de realizat reprezintă un proiect. Recomandăm o enumerare pe o coloană (dacă se utilizează calculatorul, recomandăm utilizarea unui document Excel) a tuturor activităților (de exemplu, pentru un program de formare: pregătire, livrare, evaluare). Noi am utilizat ca exemplu activitățile aferente realizării și livrării unui program de formare;
2. Identificați resursele necesare realizării fiecărei activități. Pentru a realiza fiecare activitate trebuie să consumăm resurse. O primă evaluare a acestor resurse utilizate trebuie să fie cât mai simplă și cât mai naturală posibil. Luăm ca exemplu activitatea de analiză a nevoilor grupului țintă. Pentru

aceasta vom avea nevoie de următoarele resurse: 100 de chestionare, 10 deplasări pe teren, 100 ore de muncă operatori de interviu, 8 ore de muncă a operatorului care va introduce datele într-un calculator și va efectua o analiză statistică, 8 ore de muncă a persoanei care va realiza un raport detaliat al nevoilor grupului țintă. Aceste resurse vor fi trecute pe o a doua coloană, corespondente fiecărei activități;

3. Identificați costurile fiecărei resurse. De obicei, costurile pot fi puse în mai multe categorii. Pentru fiecare activitate se pot consuma resurse materiale (consumabile sau echipamente), servicii (transport, chirii de exemplu), resurse umane. Recomandăm crearea de categorii conform percepției celui care realizează bugetul, nu neapărat conform normelor contabile existente. Ceea ce ne interesează este costul brut, incluzând elementele plătibile către stat. Pentru fiecare tip de cheltuială vom crea o nouă coloană. Pe fiecare astfel de coloană vom pune cheltuielile aferente specifice pentru fiecare activitate. De exemplu, pentru activitatea de analiză a nevoilor grupului țintă, elementele de birotică necesare (prima categorie de cheltuieli) sunt 100 de chestionare, care înmulțite cu 10 foi pentru fiecare chestionar, rezultă 1000 de coli de hârtie, adică 2 topuri de hârtie, adică 25 de lei (este o valoare estimată). Vor trebui detaliate toate tipurile de cheltuieli pentru fiecare activitate;
4. Centralizarea cheltuielilor. Odată identificate și estimate, putem centraliza cheltuielile pe activități (pe orizontală), respectiv pe etape (suma cheltuielilor pe activități), respectiv pe tipuri de cheltuieli (pe verticală) – conform tabelului de mai jos;
5. Verificare realizare buget. Dacă totul a fost efectuat corect, suma cheltuielilor pe activități (a liniilor) va fi egală cu suma cheltuielilor pe categorii de cheltuieli (a coloanelor), fiind valoarea totală a cheltuielilor programului de formare.

**Tabel 8: Estimarea cheltuielilor – exemplu 1**

| Proiect | Resurse necesare | R1: Birotică | R2: Resurse umane | R3 | R4 | Total cheltuieli |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A1: Identificare nevoi grup țintă | 100 chestionare, 10 deplasări, 100 de ore muncă operatori de interviu, 8 ore de muncă operator introducere date, 8 ore muncă analist | 25 | =100*40+ 8*50+ 8*100= 5200 | | | 5225 |
| A2 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Total A2 |
| A3 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Total A3 |
| A4 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Total A4 |
| A5 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Similar A1 | Total A5 |
| Total cheltuieli | - | Total cheltuieli birotică | Total cheltuieli resurse umane | Total cheltuieli R3 | Total cheltuieli R4 | Total cheltuieli |

Categoriile de cheltuieli ce le cuprinde un proiect sunt următoarele:

- cheltuieli cu resursa umană – se referă la personalul care va implementa proiectul. Estimările se fac de obicei pe baza orelor de muncă necesare pentru a rezolva sarcini specifice (efortul de depus), respectiv pe baza costului orar;
- cheltuieli materiale – cheltuieli cu resursele materiale necesare implementării proiectului. Resursele materiale diferă de la proiect la proiect. Proiectele ce duc la realizarea unui produs

finit vor consuma resurse materiale neprelucrate, în timp ce într-un proiect informatic resursele materiale vor cuprinde calculatoare, elemente periferice etc.;

- cheltuieli cu activitățile externalizate – se referă la servicii prestate de către alți furnizori utile proiectului. Ne putem referi la programe de training, consultanță, activități de construcții etc.;
- costuri cu managementul și regia – aceste cheltuieli sunt atribuibile proiectului, dar nu unei activități specifice. De altfel, încadrarea acestei categorii de cheltuieli se poate efectua fie prin alocarea unei părți din totalul cheltuielilor cu managementul și regia fiecărei activități, fie prin constituirea unei categorii distincte ce se va aduna costului cu celelalte activități. Ne referim la cheltuielile cu managerul, șefii de echipe, responsabilii financiari etc.;
- cheltuielile financiare – proiectul are nevoie de bani, iar asigurarea lor poate implica plata de dobânzi sau comisioane bancare;
- taxe – în funcție de specificul proiectului aceste taxe trebuie estimate și cuprinse în buget;
- rezervele bugetare – sunt cheltuieli suplimentare estimate în buget pentru a face față erorilor de estimare și a putea implementa toate activitățile planificate. Ele pot fi calculate ca procent din valoarea tuturor cheltuielilor anterior identificate, acest procent fiind de obicei în jur de 5.

Pentru estimarea veniturilor aferente proiectului, se va utiliza fie valoarea contractuală estimată (pe baza experienței anterioare), fie se va înmulți valoarea unitară estimată a fi plătită de fiecare client pentru fiecare produs ce urmează să se comercializeze. Evident că există multiple rezultate și multiple modalități de valorificare ale fiecărui rezultat, fiecare proiect având modul propriu de estimare a valorii veniturilor.

În urma realizării celor două estimări se poate realiza un tabel centralizator, care să arate și valoarea profitului și rata acestuia, conform tabelului 9:

**Tabel 9: Centralizarea bugetului – exemplu**

| | |
|---|---|
| Cheltuieli totale | CT=X+Y+Z+T+W |
| A 1 | X |
| A 2 | Y |
| A 3 | Z |
| A 4 | T |
| A 5 | W |
| Venituri totale | VT |
| Profit total | PT=VT-CT |
| Rată rentabilitate | RR=PT/VT |

Este evident faptul că am încercat o simplificare a realizării estimării cheltuielilor bugetului. Totuși, trebuie să urmăm logica estimării cheltuielilor, indiferent de modul de asamblare a acestora. Trebuie evidențiat faptul că se pot utiliza softuri specializate în management de proiect, se poate utiliza Microsoft Excel pentru detalierea mult mai atentă a fiecărui element de cheltuială, dar logica rămâne aceea de a identifica activitățile, resursele aferente necesare, de a estima cheltuielile aferente resurselor identificate, de a centraliza cheltuielile și de a verifica însumarea lor:

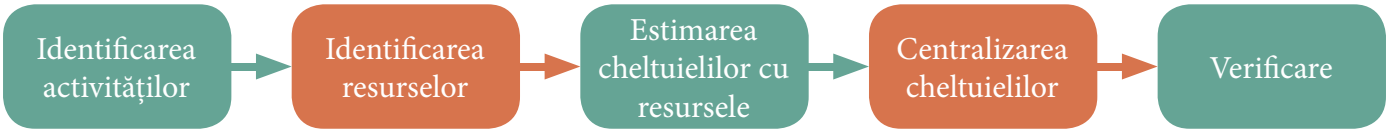



**Figura 7. Pașii estimării cheltuielilor unui proiect**

O variantă mai detaliată de identificare a cheltuielilor unui proiect ar fi ca pentru fiecare resursă necesară să se completeze în Microsoft Excel câte o linie. Astfel, fiecare activitate va avea mai multe linii corespunzătoare fiecărei cheltuieli. Mai mult decât atât, se pot detalia inclusiv factorii care influențează valoarea cheltuielii. Din experiență, factorii care influențează valoarea unei cheltuieli se pot rezuma la 5 pentru orice element de cheltuială. De exemplu, pentru cheltuielile de birotică de mai sus am avut următorii factori: numărul de chestionare, numărul de pagini, prețul per top de hârtie. Pentru resursa umană am avut doi factori: numărul de ore lucrate și costul orar al orei lucrate. Este evident că pentru fiecare categorie de cheltuială există mai mulți factori de estimat, dar astfel putem prezenta și revizui valorile considerate pentru fiecare categorie de cheltuială. Un exemplu de tabel care poate fi construit în Microsoft Excel este următorul:

**Tabel 10: Estimarea cheltuielilor – exemplu 2**

| Activitate | Resursă necesară | Denumire factor 1 (DF1) | DF2 | DF3 | DF4 | DF5 | Valoare factor 1 (VF1) | VF2 | VF3 | VF4 | VF5 | Mod calcul | Valoare finală |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A1 | Birotică | Nr. chestionare | Nr. pagini | Cost /top | | | 100 | 10 | 10 | | | Nr.chest* Nr. pagini/ 500*cost/ top | 20 |
| A1 | Operatori de interviu | Ore de muncă | Cost orar | | | | 100 | 40 | | | | Ore de muncă * cost orar | 4000 |
| A1 | Operator calculator | Ore de muncă | Cost orar | | | | 8 | 50 | | | | Ore de muncă * cost orar | 400 |
| A1 | Analist | Ore de muncă | Cost orar | | | | 8 | 100 | | | | Ore de muncă * cost orar | 800 |

Similar se vor detalia și celelalte activități. Se pot adăuga alte coloane pentru a clarifica tipul de cheltuială conform diverselor categorii în care pot fi încadrate (cu resursa materială, cu resursa umană, cu managementul etc.). Se pot introduce cheltuielile chiar la nivel de sub-activități dacă anvergura proiectelor solicită o astfel de detaliere. Prin aceste mecanisme, prin sortarea pe categorii de cheltuieli, pe diverse activități sau sub-activități, prin interogări multiple, se pot da mai multe răspunsuri privind bugetarea proiectului pe care am realizat-o anterior la un nivel mult mai simplificat. În plus, dacă se modifică anumite valori estimate sau modalitatea de calcul, aceste elemente pot fi revizuite oricând, iar dacă documentul Microsoft Excel a fost realizat corect, actualizările se vor realiza automat și astfel se poate analiza relativ simplu care este impactul oricărei modificări asupra bugetului final. Pe baza prezentului tabel se poate genera o estimare a momentului în care vor avea loc aceste cheltuieli, rezultând astfel când vor fi necesare aceste resurse. Dacă lângă acest tabel vor fi adăugate coloane cu lunile de implementare, specificându-se cât anume va fi consumat în cadrul fiecăreia (acest lucru pe baza estimării perioadei de implementare a fiecărei activități), atunci se poate obține o estimare a cheltuielilor lunare pentru fiecare activitate și pentru întreg proiectul.

Deși completarea acestor tabele pare destul de simplă, totuși estimarea cheltuielilor este o muncă extrem de solicitantă. Din exemplul anterior, de unde se poate garanta că un operator de interviu costă aproximativ 40 de lei pe oră, un operator de calculator 50, iar un analist 100 de lei pe oră? Cine poate garanta acest lucru. Este evident faptul că dacă deja în organizația dumneavoastră s-au realizat proiecte, se cunosc costurile anterioare ale resurselor utilizate – deci aceasta este prima sursă. O altă sursă este piața în general. Prin studierea diverselor oferte, prin analiza site-urilor de profil, se pot obține informații destul de precise privind costul resurselor materiale, dar chiar și pentru resursa umană.

În cazul în care cheltuielile estimate depășesc bugetul total alocat pentru implementarea proiectului, se vor parcurge următorii pași:

- rejudecarea necesității unei activități;
- reanalizarea resurselor aferente fiecărei activități;
- reanalizarea valorii cheltuielii necesare achiziționării fiecărei resurse;
- cereți întotdeauna tot ce aveți nevoie chiar dacă nu veți obține;
- acceptați ideea că uneori e nevoie să reduceți la esențial și să creșteți gradual alocarea bugetară pe măsură ce devine posibil.

Scopul bugetării este de a revizui toate resursele și a estima toate cheltuielile ce se vor realiza în cadrul proiectului. Pe lângă evidențierea cheltuielilor și a potențialelor venituri, un lucru ce se realizează în cazul bugetării și este trecut cu vederea este observarea resurselor necesare activităților. Pe baza disponibilității resurselor, se pot realiza unele modificări ale planificării inițiale a activităților proiectului, în sensul asigurării surselor necesare de finanțare sau pur și simplu a existenței resursei umane necesare sau a celor materiale.

## 3.5. Planificarea elementelor secundare ale planului unui proiect

Deși în bună parte planificarea este realizată odată cu finalizarea bugetului, există și alte elemente care pot fi planificate pentru a garanta buna implementare. Planificarea de până acum a fost orientată înspre stabilirea scopului proiectului, a activităților, a planului de implementare, respectiv a bugetului. Acestea formează structura de bază a planificării. Ele trebuie actualizate și îmbunătățite pe parcursul implementării. Totuși, aceste elemente de bază pot fi însoțite de planificarea structurilor manageriale care vor asigura implementarea proiectului, planificarea managementului calității proiectului, planificarea comunicării, planificarea managementului riscurilor, respectiv planificarea aprovizionării. Detaliem pe scurt în cele ce urmează ce înseamnă fiecare din aceste arii ce ar trebui planificate, dar și modul în care trebuie realizată planificarea acestora.

### 3.5.1. Planificarea structurii organizatorice

Structura organizatorică se referă la modul de organizare al angajaților care vor participa la implementarea proiectului. Ne referim atât la organigrama proiectului, cât și la gradul de implicare în proiect al angajaților firmei. Proiectele sunt prin natura lor activități temporare, deci organizarea clasică nu este de cele mai multe ori considerată.

Cel mai utilizat mod de organizare al unui proiect este structură matriceală - în care un angajat va răspunde atât managerului de proiect, cât și managerului său, aferent activității curente. Să luăm cazul unui angajat de la departamentul vânzări. În mod tradițional, acesta are un director de vânzări care asigură vânzarea produselor curente, cu care are întâlniri regulate, raportări regulate, care îi asigură suport și căruia îi raportează. Este organizarea clasică, ce presupune realizarea unei sarcini pe o perioadă relativ nedeterminată. Totuși, să presupunem că firma testează introducerea unui nou produs. În acest caz, agentul de vânzări este alocat parțial unui proiect, răspunzând direct managerului proiectului privind stabilirea unui mod adecvat de promovare al produsului. Referitor la noul produs, agentul de vânzări va avea de fapt un nou șef, temporar. Este evident faptul că această structură matriceală este avantajoasă în primul rând pentru angajat – nu implică alocarea permanentă a angajaților în proiecte, dându-le o parte ”fixă” a activității, care le asigură un nivel ridicat de stabilitate. Totuși, ce parte din activitatea zilnică va fi alocată proiectului și ce parte activităților curente? Cum pot fi retribuiți sau pedepsiți angajații care realizează bine sarcinile curente, dar nu și cele legate de implementarea proiectului, sau viceversa? Nu este o structură perfect comodă nici pentru angajat, nici pentru firmă, dar este funcțională atât timp cât nu este nevoie de o implicare totală a angajatului, iar stabilirea obiectivelor și recompensarea angajaților sunt extrem de transparente atât pentru activitatea curentă, cât și pentru cea ”suplimentară”.

Forma alternativă ar fi lucrul pe proiecte la nivel de firmă. Acest lucru ar presupune transformarea tuturor activităților lucrative sub forma unor proiecte, cu obiective clare pentru anumite perioade, iar odată

finalizate, toți angajații să fie redistribuiți unor alte proiecte. Este evident o alternativă mult mai riscantă mai ales pentru angajați, dar poate acoperi nevoia continuă de performanță a multor firme.

Este evident că modul de organizare al proiectului este determinat de cultura organizațională. Pentru firme în care proiectele sunt ceva normal, desfășurarea în paralel a activității curente și a celei suplimentare nu reprezintă nicio problemă. Pe de altă parte, în organizațiile neguvernamentale, implementarea activităților presupune numai lucrul prin proiecte. Utilizând mulți voluntari, derulând multe proiecte pe parcursul unui an, este evident că organizarea pe proiecte este singura care poate face față cerințelor activității.

În concluzie, trebuie decis cum anume va fi coordonată activitatea membrilor echipei, fie prin organizații temporare suplimentare celor permanente, fie prin organizații temporare mereu re-construite. Trebuie stabilite persoanele din conducere, modul de comunicare cu membrii echipei, frecvența întâlnirilor etc.

## 3.5.2. Planificarea managementului calității

Un proiect este de succes dacă este implementat la timp, la costul potrivit și la nivelul de calitate promis. Totuși, calitatea este un lucru extrem de greu de definit, iar calitatea în proiecte cu atât mai greu. Pe scurt, calitatea în domeniul proiectelor presupune că proiectul a realizat ceea ce a promis, satisfăcând cerințele stakeholderilor, respectând criteriile de succes anterior stabilite.

Managementul calității, pe de altă parte, este în general un proces continuu ce asigură faptul că un proces va atinge obiectivele pentru care este implementat (Callahan and Brooks 2004). Conform trilogiei lui Juran, calitatea înseamnă planificare (a stabili standardele dorite să se atingă), asigurare a calității (urmărirea nivelului de implementare prin intermediul indicatorilor), respectiv control (urmărirea rezultatelor proceselor proiectului și identificarea căilor de eliminare a neconformităților). Același lucru trebuie realizat și la nivel de proiect: să se planifice calitatea, să se asigure și să se controleze. Managementul calității trebuie realizat la nivel de activitate. Dacă fiecare activitate va fi realizată conform detaliilor anterior stabilite, atunci întregul proiect își va atinge obiectivele vizate. Este așa numita abordare procesuală a calității – dacă toate părțile procesului se vor desfășura la nivelul stabilit, atunci rezultatul întregului proces va fi conform expectanțelor clientului final. Legat de activități, primul pas **(planificarea)** este să ne asigurăm că sunt stabiliți indicatorii obiectivi care să reflecte modul în care trebuie să fie implementată fiecare activitate (planificarea calității). Un lucru la care managerii de proiect trebuie să fie atenți este modificarea standardelor pe parcursul implementării. Un bun management al calității presupune adaptarea la noile nevoi descoperite ale clienților sau ale celorlalți stakeholderi. O abordare rigidă care presupune respectarea cu strictețe a promisiunilor anterior stabilite nu înseamnă că se va genera calitatea dorită. Un echilibru trebuie totuși stabilit – nici schimbarea prea deasă a obiectivelor fiecărei activități nu poate aduce o stabilitate necesară implementării proiectului. Credem că o procedură detaliată – o explicare a modului de schimbare a standardelor promise – ar fi utilă.

**Asigurarea calității** este precum medicina preventivă – este legată de a preveni, de a investi în lucruri făcute bine de prima dată. În acest sens se va asigura dezvoltarea procedurilor ce vor fi utilizate pentru a monitoriza calitatea: proceduri legate de testarea calității (control), dar și proceduri a monitorizării implementării activităților (asigurarea calității).

**Controlul calității** este similar medicinii curative – boala a apărut, se manifestă, erorile au apărut și pot periclita finalizarea și atingerea obiectivelor proiectului. Controlul presupune identificarea abaterilor și luarea de măsuri corective. Pentru a elimina problemele, se va planifica munca necesară realizării îmbunătățirii, se va implementa, se va verifica efectul efortului depus, se vor monitoriza noile rezultate și se va repeta această operație până când erorile sunt eliminate (plan-do-check-act).

În cadrul secțiunii privind managementul calității a planului unui proiect, vor trebui astfel detaliate modul în care se va realiza planificarea, asigurarea și controlul calității. O parte importantă va trebui alocată descrierii procedurilor care vor fi create special la nivel de proiect, dar și a procedurilor deja existente la nivel de organizație care vor fi considerate în implementarea prezentului proiect

## 3.5.3. Planificarea comunicării

Comunicarea într-un proiect presupune procesul ce asigură generarea, colectarea, diseminarea, arhivarea și eliminarea definitivă a informațiilor proiectului, într-o manieră adecvată scopurilor proiectului și la timp (Callahan and Brooks 2004).

Planificarea comunicării presupune stabilirea nevoilor de comunicare ale tuturor stakeholderilor proiectului, stabilirea modului de comunicare cu fiecare categorie (email, anunțuri publicitare, mape de prezentare, video-uri pe internet, pagini de facebook etc.) aferente momentelor cheie de comunicare cu stakeholderii (lansare proiect, momente cheie ale implementării, încheiere proiect). Ne-am referit aici mai mult la comunicarea cu stakeholderii externi proiectului, care nu participă la implementare într-o manieră directă. Comunicarea cu grupul țintă, cu clienții, cu unii dintre finanțatori poate să se realizeze conform unor astfel de planuri, răspunzându-se întrebărilor: când, cum și ce comunicăm?

Comunicarea internă la nivel de proiect trebuie de asemenea planificată. Stabilirea modului de comunicare la nivel de echipă trebuie fixată în momentul planificării proiectului. Se vor specifica modurile de comunicare și diverse detalii legate de acestea:

- ședințele echipelor de implementare (ordinare și extraordinare) reprezintă principalul mijloc de comunicare față în față. Se va specifica frecvența întâlnirilor ordinare, respectiv modul de convocare al întâlnirilor extraordinare. Se va specifica modul de arhivare a documentelor aferente ședințelor, respectiv modul de urmărire a îndeplinirii sarcinilor alocate pe parcursul ședințelor;
- pe lângă ședințe, care presupun o comunicare mulți-cu-mulți, coordonarea unul-către-unul a echipei – cum se alocă sarcinile, cum se raportează problemele apărute în implementare, cum se asigură suport în realizarea sarcinilor, cum se raportează efectuarea sarcinii – este de asemenea un punct cheie în comunicarea internă;
- un punct extrem de important este distribuirea informațiilor tuturor persoanelor implicate în implementarea unui proiect, dar și arhivarea și menținerea unei baze de date adecvate legate de comunicare. Multe proiecte suferă din cauza comunicării precare: se poate utiliza excesiv emailul, dar emailul presupune o urmărire greoaie ulterioară a sarcinilor alocate, a diverselor revizuiri a unor sarcini anterior alocate, sau chiar primirea a mai multor păreri legate de o sarcină și lipsa unei decizii finale privind implementarea respectivei sarcini. Se recomandă utilizarea unor softuri adecvate de management de proiect, care să permită accesul securizat pe nivele de acces în funcție de responsabilitatea fiecărui membru al echipei. Tot aceste softuri permit stocarea și arhivarea sarcinilor alocate, a documentelor finalizate etc.

## 3.5.4. Planificarea managementului riscurilor proiectului

Să planifici ceva ce nu știi dacă o să apară pare un lucru pe care orice manager de proiect trebuie să și-l asume. Atenție, ne referim la evenimentele negative care nu știm dacă o să apară, dar bănuim că ar putea să apară, iar cele care știm sigur că o să apară au fost deja considerate în detalierea activităților, în construirea planificării activităților, a bugetului și a tuturor celorlalte elemente. Ne referim la evenimentele negative pe care bănuim că pot să apară, nu ne putem referi la evenimente negative pe care nu le cunoaștem și nu le bănuim că pot să se manifeste. Mai pe scurt: ne referim la evenimente negative ce credem că pot să apară și să afecteze buna implementare a proiectului.

Managementul riscurilor înseamnă a realiza un proces continuu legat de aceste evenimente negative ce pot să apară, și anume: identificarea lor, analiza riscurilor, stabilirea unor planuri de prevenire, stabilirea unor planuri de intervenție în cazul manifestării evenimentelor negative (Callahan and Brooks 2004).
Procesul de management al riscurilor este demarat cu realizarea unui plan de management al riscurilor, la care participă de obicei toată echipa de implementare, dar și alți stakeholderi interesați. Poate fi efectuat un brainstorming privind riscurile (evenimentele negative) ce pot să apară, se poate realiza ulterior pe bază de vot estimarea probabilității de manifestare și a nivelului de severitate a evenimentelor (cât de mare va fi impactul negativ creat). Riscurile pot fi identificate și analizate aferent implementării fiecărei activități identificate în structura detaliată a activităților, ulterior generându-se o listă cu riscuri clasificate pe o scală de la 1 la 5 în funcție de probabilitate și severitate. Cel puțin riscurilor de nivel 5 li se vor propune de către membrii

echipei soluții de prevenire, respectiv soluții de intervenție. Aceste soluții vor fi transformate în planuri de implementare a soluțiilor de prevenire și ulterior implementate. Odată cu implementarea proiectului, planul de management al riscurilor va fi revizuit, odată cu revizuirea clasificării riscurilor proiectului.

### 3.5.5. Planificarea aprovizionării

Unele proiecte au o importantă componentă referitoare la achiziția de subansamble sau chiar produse de la diverși furnizori, elemente ce pot afecta major buna implementare a proiectului. Același lucru se poate întâmpla în unele proiecte care sunt implementate prin externalizarea unor activități importante, precum auditul, consultanța, dar și unele activități de bază ale proiectului. În unele proiecte ce vizează pregătirea personalului au fost externalizate inclusiv activitățile de formare efectivă. Ținând cont de aceste cazuri, planificarea aprovizionării sau a achizițiilor este o activitate importantă. Există și cazuri în care proiectele nu implică realizarea de achiziții importante, ci doar achiziția unor echipamente generice. În astfel de cazuri, planificarea aprovizionării va fi mult mai puțin dezvoltată.

Un plan detaliat ar presupune considerarea tuturor elementelor de achiziționat / externalizat, aferente activităților identificate în SDA. Se vor grupa achizițiile pe categorii relativ omogene: achiziții de echipamente, achiziții de servicii, achiziții de consumabile etc. Dacă sunt achiziții sensibile din punct de vedere procedural, acestea vor fi considerate în mod special o categorie distinctă. Pentru fiecare categorie de elemente identificate, se va stabili un plan de realizare al achiziției, specificându-se momentele principale ale procedurii de achiziție (demarare, semnare contracte cu furnizorii, termen limită livrare etc.), tipul procedurii utilizate conform normelor legale, valoarea estimată pentru realizarea achiziției, persoanele responsabile etc.

În cazul în care rolul furnizorilor este unul major, situația trebuie schimbată radical. Unii dintre furnizori trebuie implicați în planificarea întregului proiect, cunoașterea modului de implementare și a scopului proiectului putând să fie elemente decisive în realizarea serviciilor sau furnizarea produselor la nivelul dorit de contractant. O parte importantă a relației cu furnizorii este contractarea. Detaliile menționate în contractul de furnizare trebuie să țintă cont de nevoile proiectului: termenele, condițiile livrării, diferitele detalii privind produsele sau serviciile puse la dispoziție trebuie să fie conforme cu toate obiectivele și detaliile aferente activităților anterior stabilite.

## 3.6. Semnarea planului proiectului

Planul proiectului conține în mod tradițional toate elementele expuse anterior. Toate aceste elemente trebuie expuse sub o formă unitară, reprezentând documentația de planificare înainte de implementare. Pe măsura implementării, acestei documentații i se vor adăuga: rapoarte de implementare, rapoarte privind riscurile și managementul riscurilor, diverse elemente legate de implementare și controlul implementării. La finalul implementării se pot adăuga rapoarte finale, lecții și bune practici, toate alcătuind marea bază de date a proiectului, care va fi ulterior arhivată și tratată ca o resursă importantă pentru implementarea altor proiecte.

Odată ce a fost realizat, planul de implementare al proiectului ar trebui să fie semnat de stakeholderii acestuia. Semnarea înseamnă asumarea acestui plan. De aceea, ar fi recomandat să se planifice o întâlnire pentru revizuirea planului de implementare, în cadrul căreia să se discute detaliile de implementare. Se poate afirma că această întâlnire ar trebui să fie ultima încercare a planului proiectului.

## 3.7. Schimbarea planului

Această activitate presupune adaptarea planului pe perioada implementării. Oricât de bine s-ar realiza, previziunile și planurile sunt întotdeauna imprecise. Este important cum tratăm aceste modificări inerente – ar trebui să existe o procedură de realizare a acestor modificări. Cel puțin în cadrul proiectelor europene orice modificare de la planul inițial se realizează prin acte adiționale sau notificări ce trebuie îndelung analizate și justificate. Procedurile ar trebui să asigure implementarea schimbărilor astfel încât să nu fie afectate punctele majore ale planului inițial: respectarea bugetului maxim pe categorii de cheltuieli, încadrarea în perioada anticipată de implementare, includerea în noul plan doar a schimbărilor absolut necesare, includerea unor schimbări care nu cresc exagerat necesarul de muncă, respectiv considerarea cauzelor obiective pentru o schimbare și nu implementarea unor schimbări ca urmare a unor impulsuri de moment.

# 4. Măsurarea valorii create de un proiect

De fiecare dată când propunem un proiect spre finanțare, pentru ca finanțatorul să fie motivat să investească, trebuie să arătăm care sunt beneficiile din punct de vedere economic, atât ale beneficiarilor proiectului cât și ale investitorului. Dacă vom reuși prin proiect să oferim anumite avantaje investitorului (cum ar fi: promovare, spațiu publicitar etc), atunci proiectul va avea mai mari șanse de succes. Trebuie să găsim atât motivațiile intrinseci ale investitorilor, cât și cele extrinseci.

Pe lângă rentabilitate (adică să vedem dacă proiectul este profitabil), trebuie să luăm în calcul toate schimbările pe care le produce proiectul, atât cele directe cât și cele indirecte. Dacă, de exemplu, vom scrie un proiect educativ, vom lua în calcul atât schimbările pe care le produce proiectul la nivelul elevilor cât și consecințele acestor schimbări și anume: un elev mai bine educat va avem mai mari șanse să se integreze pe piața muncii; astfel, el va deveni din consumator al bugetului de stat prin șomaj și alte forme de susținere, în contribuabil prin munca pe care o desfășoară. Atât beneficiarul proiectului, cât și urmașii acestuia vor avea, în general, un comportament pozitiv pe toate planurile.

Deși elementele privind măsurarea valorii create de un proiect par extrem de greu de cuantificat, provocarea de a măsura rămâne. Măsurarea presupune două mari categorii ce trebuie să fie considerate: cheltuielile cu implementarea unui proiect, respectiv beneficiile unui proiect. Un aspect important de luat în seamă este faptul că de cele mai multe ori nici cheltuielile, nici beneficiile, nu se termină odată cu finalizarea implementării. Să luăm de exemplu construirea unui parc de joacă pentru copiii cartierului. Cheltuielile cu amenajarea locului de joacă, cu diversele echipamente de joacă pot fi identificate relativ precis. Se poate estima numărul de copii care vor beneficia de acest loc de joacă, deși este mai greu să transformăm beneficiile în bani (prin anticipare putem bănui că acei copii care vor veni în parc vor fi mai sănătoși – deci statul va investi mai puțin în medicamentație, vor fi mai sociabili, se vor acomoda mai ușor la școală – vor lipsi mai puțin, vor învăța mai bine – vor avea șanse de angajare mai mari, vor crea o valoare adăugată pentru comunitatea care i-a crescut). Dar cheltuielile cu parcul continuă și după finalizarea construirii parcului – vor mai exista cheltuieli cu întreținerea, cheltuieli cu mentenanța echipamentelor. De asemenea beneficiile nu se vor rezuma la prima generație de copii a cartierului. Alte generații vor putea beneficia de investiție, generând un impact pe o perioadă relativ mai ridicată. Toate elementele de mai sus pot fi prezentate în următorul tabel:

**Tabel 11: Model de analiză a valorii create de un proiect**

| | **Cheltuieli** | **Beneficii** |
|---|---|---|
| **Pe perioada implementării** | Bugetul proiectului | Beneficii directe - prezent |
| **Ulterior implementării** | Cheltuieli cu mentenanța, curățenia | Beneficii pe termen lung |
| **Total** | Cheltuieli totale | Beneficii totale |
| **Valoarea creată = Beneficii - Cheltuieli** | | |

Pe baza tabelului anterior trebuie identificate mai întâi toate elementele de cheltuieli și beneficiu. Atenție, prin beneficiu înțelegem atât veniturile probabile ce pot să fie generate de un proiect – de exemplu, valoarea vânzărilor sau valoarea profitului aferente vânzării produselor dezvoltate în cadrul unui proiect sau valoarea taxelor plătite de cursanți pentru participarea la un program de formare, dar înțelegem și diminuările de cheltuieli. De exemplu, achiziția unui utilaj performant sau implementarea unei noi organizări poate duce la niște cheltuieli inițiale, dar pe termen lung pot duce la diminuarea costurilor de producție. Astfel, proiectul generează beneficii, nu neapărat venituri. Este esențial ca într-o primă etapă să realizăm analiza privind cheltuielile și beneficiile pe care le poate genera proiectul. În ceea ce privește cheltuielile, lucrurile sunt relativ simple privind cheltuielile inițiale aferente ale proiectului. Acestea sunt detaliate în bugetul proiectului. Ne rămân de enumerat cheltuielile aferente menținerii elementelor create în proiect: cheltuieli cu curățenia, cu menținerea bazelor de date, cu personalul implicat în asigurarea funcționalităților dezvoltate în proiect dacă este cazul. Toate acestea trebuie inițial identificate ca elemente de care să ținem cont.

Urmează ulterior transformarea acestora în elemente monetare – în bani. Pentru elementele de cheltuieli, fie cele curente, fie cele ulterioare implementării proiectului, lucrurile sunt destul de simple: se vor estima conform valorii de piață. Pentru elementele de beneficii, rămâne să estimăm veniturile directe, care sunt și ele relativ ușor de estimat dacă se poate anticipa prețul de vânzare și volumul ce va fi vândut. Pentru beneficiile sociale sau de mediu lucrurile se complică destul de mult. De cele mai multe ori se recurge la estimarea cheltuielilor evitate pe termen lung. Pentru proiectele ce vizează îmbunătățirea vieții comunității, se poate estima, de exemplu, reducerea cheltuielilor cu energia pe termen lung, diminuarea nivelului șomajului etc. Deși necesită o analiză extrem de atentă, totuși aceste elemente sunt utilizate de cele mai multe ori sub denumirea "analiza cost-beneficiu" pentru a justifica impactul pozitiv pe care îl generează proiectul. Valoarea creată este mult mai cuprinzătoare decât profitabilitatea. Dacă profitabilitatea se referă la diferența dintre venituri și cheltuieli, valoarea cuprinde și cheltuielile ulterioare implementării proiectului, respectiv beneficiile de natură diferită decât profitul.

## 5. Lista de verificare a planului unui proiect

Deși s-au dat numeroase sfaturi privind realizarea planului proiectului, este util să utilizăm o listă de verificare pentru a urmări dacă nu s-a realizat vreo greșeală sau vreo omisiune pe parcursul procesului de planificare. Expunem în continuare întrebările relevante pe care trebuie să le punem la finalizarea proiectului:

1. Am ținut cont de echilibrul cost – plan de implementare – calitate în planificare? Sunt acestea corelate?
2. Există prevăzută o procedură de actualizare a planului proiectului pe parcursul implementării?
3. Există suficiente argumente pentru a justifica faptul că proiectul va crea valoare pe termen lung?
4. A fost corelat planul de implementare al activităților cu disponibilitatea resurselor financiare pentru implementare?
5. A fost corelat planul de implementare cu disponibilitatea resurselor umane?
6. SDA cuprinde toate elementele necesare atingerii obiectivelor proiectului?

## Bibliografie


- Callahan, K. R. and L. M. Brooks (2004). Essentials of strategic project management, John Wiley & Sons.
- James, P. L., Ed. (2007). Fundamentals of Project Management 3rd edition, Amacom.
- Manualului de training în domeniul scrierii de proiecte cu finanțare din Fondul Social European, (2011). București.
- Project Management Institute, Ed. (2008). A guide to the project management body of knowledge, 4th edition.
- Turner, R., Ed. (2009). The handbook of project-based management, leading strategic change in organizations, McGraw Hill.
- Turner, Rodney, (2007). Gower Handbook of Project Managememnt, Gower House, Hampshire.
- Veaceslav, Bulat, (2011). Ghid de reguli și de principii de bază de scriere a unui proiect, Chișinău.
- Verzuh, E. (2011). The fast forward MBA in project management, John Wiley & Sons.

UNIUNEA EUROPEANĂ
GUVERNUL ROMÂNIEI
Fondul Social European POSDRU 2007-2013
Instrumente Structurale 2007-2013
MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
OIPOSDRU
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA

**Investește în oameni!**
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
*Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013*
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere"
Domeniul major de intervenție 1.3 „Dezvoltarea resurselor umane din educație și formare profesională"
**Titlul proiectului „Perfecționarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar care predau disciplina Religie"**
Contract POSDRU/157/1.3/S/134267

# Suport de curs

| | |
|---|---|
| **Denumire program** | Realizarea activităților extracurriculare prin proiecte - toate ciclurile (P7) |
| **Denumire temă** | Tema 2: Lucrul prin proiecte în realizarea de activități extracurriculare |
| **Obiectiv modul** | Scopul modulului este familiarizarea cursanților cu conceptele de proiect și management de proiect, utilizat în implementarea activităților extracurriculare, răspunzând următoarelor întrebări:<br>1. Ce este un proiect?<br>2. Ce este managementul proiectelor și cine este persoana cea mai importantă în elaborarea și implementarea unui proiect?<br>3. De ce utilizăm proiectele la nivel organizațional?<br>4. Cum apar proiectele? Cine influențează apariția unui proiect? |
| **Cuvinte cheie** | Proiect, management, management de proiect, manager, nevoi, stakeholderi, scop, obiective, activități |
| **Autori** | Mureșan Ioana, Crișan Emil, Precup Claudiu, Rotar Adriana |

## Cuprins

1. Conceptul de proiect
   1.1. Organizațiile internaționale specializate în managementul proiectelor
   1.2. Definirea proiectelor
   1.3. Clasificarea proiectelor
   1.4. Trăsăturile proiectelor
   1.5. Etapele unui proiect
2. Conceptul de managementul proiectelor
   2.1. Definiție
   2.2. Diferențe față de celelalte tipuri de management
   2.3. Rolul și competențele unui manager de proiect
3. Utilizarea proiectelor în organizații
   3.1. Eșecul proiectelor la nivel organizațional
   3.2. Identificarea ideii de proiect
   3.3. Analiza ideii de proiect
Bibliografie



ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE TEOLOGIE ORTODOXĂ
Str. Episcop Nicolae Ivan, f.n., Cluj-Napoca

Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 – 815679
Web: www.predareareligiei.ro

# 1. Conceptul de proiect

Primii pași

Proiectele au o prezență constantă în viața noastră, termenul de proiect fiind utilizat extrem de frecvent, indiferent de domeniu. O simplă căutare pe internet a cuvântului proiect returnează în mai puțin de o secundă peste șapte milioane și jumătate de rezultate.[1] Realizarea unei căutări în limba engleză, respectiv căutarea cuvântului "project" va returna pe de altă parte peste 660 de milioane de rezultate și de data aceasta în mai puțin de o secundă. Acest simplu exercițiu demonstrează frecvența ridicată de utilizare a proiectelor în perioada actuală, influențată probabil de încetățenirea conceptului de proiect la nivel internațional.

Totuși, este necesar să menționăm că proiectele nu sunt specifice perioadei moderne. Proiectele au existat încă din antichitate, fiind centrul evoluției continue a societății, prin capacitatea lor de a crea și gestiona schimbarea. Câteva dintre proiectele istorice remarcabile care au influențat evoluția societății sunt: Piramidele din Egipt, Marele Zid Chinezesc, Taj Mahal, Calea ferată trans-siberiană, Brooklyn Bridge, Tunelul Canalul Mânecii, Turnul Eiffel, Primul motor cu aburi, expediția lui Fernando Magellan în jurul lumii.

Înainte de 1900, proiectele erau coordonate de arhitecți, ingineri sau chiar de către creatorii de artă, neexistând o profesie a managerului de proiect. Proiectele erau duse la bun sfârșit prin chibzuință și determinare, neexistând mijloacele actuale ale managementului de proiect (Lock 2007). Odată cu dezvoltarea științei managementului, în anii 1900-1950, managementul proiectelor este și acesta dezvoltat. Se introduce graficul Gantt pentru planificarea activităților și se realizează primele analize pentru realizarea unui proiect în cel mai scurt timp posibil. În anii 1950-1970 managementul proiectelor devine o profesie recunoscută în Statele Unite ale Americii, realizându-se primele planificări computerizate pentru un proiect. Anii ulteriori sunt dominați de dezvoltarea accentuată a metodelor și procedurilor utilizate în managementul unui proiect, apariția asociațiilor profesionale, folosirea calculatoarelor și utilizarea pe scară largă a instrumentelor create de către practicieni și oameni de știință.

## 1.1. Organizațiile internaționale specializate în managementul proiectelor

Organizațiile existente la nivel internațional, și mai ales cele americane, sunt cele care au influențat decisiv profesionalizarea managementului proiectelor. Institutul de Management al Proiectelor (The Project Management Institute – PMI) a înregistrat o creștere a membrilor de la câteva mii în 1997 la 250.000 în prezent. Acești membri, certificați în managementul de proiect, promovează o înțelegere uniformă a conceptelor și instrumentelor de lucru utilizabile de către orice manager de proiect. Accesul la astfel de certificări este limitat de dovedirea experienței de către potențialii candidați, iar studiul în vederea certificării se realizează după o sursă mereu actualizată cu ultimele practici din domeniu, și anume PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Această sursă, alături de Jurnalul de Management al Proiectelor (Project Management Journal), sunt cele două piese majore puse de PMI la fundația managementului proiectelor la nivel internațional. Înființat în 1969, acest institut a transformat managementul de proiect într-o adevărată profesie (James 2007), deși mulți ar putea considera managementul de proiect doar o variație a managementului general.

Alte organizații internaționale demne de a fi menționate sunt următoarele:

- IPMA (International Project Management Association) – asociația profesională care reprezintă interesele managerilor de proiect la nivel internațional;
- APM (Association for Project Management) este reprezentanta IPMA în Marea Britanie (Lock 2007), realizând mai multe activități care promovează cunoașterea managementului de proiect în rândul membrilor: organizează întâlniri între membrii asociației, publică articole referitoare la managementul de proiect.

[1] Căutare realizată în iunie 2014.

## 1.2. Definirea proiectelor

Definirea proiector în literatura de specialitate este realizată din cel puțin două puncte de vedere, pe care le considerăm complementare:

În cadrul abordării tradiționale proiectele sunt definite ca un set de activități care au anumite caracteristici specifice. Proiectele sunt percepute ca activități orientate spre atingerea obiectivelor, având scopul, calendarul, resursele și costul planificate și controlate (Gareis, 2005: 39). APM definește proiectele astfel: „Proiectele sunt eforturi unice și temporare, care au scopul de a obține un anumit rezultat" (APM, 2006, p.3). PMI definește proiectele în ghidul lor de bune practici astfel: „Un proiect este un efort temporar realizat pentru a obține un produs, serviciu sau rezultat unic" (PMI, 2008: 5). O altă definiție complexă și relevantă este dată de Institutul Britanic de Standardizare: „Proiectul reprezintă un set unic de activități corelate, cu început și sfârșit definite, realizate de un individ sau de o organizație, pentru a atinge anumite obiective în condiții definite de timp, cost și performanță" (British Standards Institute, 2000). Definiția exprimă esența proiectelor, ca proces care are un început și un sfârșit. Procesul începe cu o viziune asupra modului în care s-ar putea obține valoare. Viziunea respectivă este apoi exprimată în termenii unei misiuni, adică ideea că există un demers pe care îl putem întreprinde pentru a ne materializa viziunea. Demersul poate fi definit prin analogie cu organizarea unei călătorii, căreia îi stabilim punctul de încheiere și drumul care trebuie parcurs de la început până la sfârșit. Mai întâi, concepem o strategie pentru derularea acestei călătorii, inclusiv punctele de escală prin care vom trece pe parcurs, după care pornim la drum. În timp ce ne deplasăm, trebuie să identificăm calea efectivă pe care o avem de urmat între punctele intermediare, eventual să ne calculăm și viteza de deplasare și, în același timp, să ne monitorizăm și controlăm înaintarea. Apoi, ajunși la capăt, să ne concentrăm atenția aspra destinației, să ne asigurăm că am ajuns la locul potrivit și că obținem valoarea pentru care am întreprins demersul respectiv;

O abordare oarecum revoluționară este cea furnizată de către Standardul britanic PRINCE2. Proiectul este definit ca "o organizație temporară creată cu scopul de a obține unul sau mai multe rezultate, în concordanță cu planul de afaceri stabilit" (OGC, 2009: 4). Percepția proiectelor ca organizații temporare este considerat un pas important în evoluția acestui domeniu, cu efecte importante asupra managementului proiectelor. Totuși, această abordare are relevanță mai mult pentru proiectele desfășurate în cadrul organizațiilor economice, care implementează mai multe proiecte pentru a atinge o intenție strategică declarată.

O abordare mai puțin teoretică este cea dată de Juran: un proiect este o problemă planificată a fi soluționată. Această definiție pune accentul pe rolul proiectelor în realizarea schimbărilor în cadrul oricăror organizații: ele reprezintă schimbarea - proiectele se nasc de la nevoia de a rezolva o problemă sau a face ceva mai bun, ele asigură schimbarea - prin instrumentele utilizate, ele trebuie să asigure soluționarea.

## 1.3. Clasificarea proiectelor

Proiectele pot fi clasificate în funcție de diferite criterii: după numărul organizațiilor implicate în implementarea acestora, după specificul obiectivelor, a legăturii cu alte proiecte, după mărime etc. Ne vom îndrepta atenția în continuare asupra clasificării proiectelor în funcție de mărime, acest criteriu fiind cel care influențează probabil cel mai mult modalitatea de realizare a managementului proiectelor. Astfel, în funcție de mărime, proiectele pot să fie mici, medii sau mari. Proiectele de dimensiuni mici, deși de cele mai multe ori implică riscuri mici, dacă sunt gestionate necorespunzător, de persoane nepregătite, generează de multe ori eșecuri. Pentru a crește șansele de succes în cazul proiectelor mici, este necesar un management de proiect adaptat, simplificat. Se poate identifica această preocupare privind managementul proiectelor de dimensiuni mici si la nivel internațional. Astfel, Chris Ferguson publică în anul 2011 o lucrare referitoare la adaptarea standardului britanic PRINCE2 la nevoile proiectelor mici. Dacă discutăm de proiecte mici, în primul rând trebuie să le diferențiem de niște simple activități ce nu constituie în sine proiecte, dar și de proiectele de dimensiuni mari. Tabelul 1 sintetizează diferențele dintre acestea.

**Tabel 1.** Diferența dintre activități, proiecte de dimensiuni mici și proiecte mari
*Sursa: Ferguson, 2011*

| Aspect analizat | Activitate | Proiect mic | Proiect mare |
|---|---|---|---|
| Durată | Durată scurtă, mai puțin de câteva săptămâni | Durată scurtă, dar mai mult de câteva săptămâni | Durată medie sau lungă |
| Cost și efort | Efort mic, la nevoie se apelează la persoane din interiorul organizației, costul fiind minim | Implică anumite costuri, se depășesc limitele organizației | Costuri și eforturi semnificative |
| Scop | Obținerea unui rezultat | Obținerea mai multor rezultate. Scop simplu și bine definit | Complex |
| Riscuri | Foarte mici sau inexistente, eșecul nu are efecte semnificative | Risc redus, implică schimbări minore, eșecul generează anumite dificultăți | Risc mare, implică schimbări majore, eșecul poate genera efecte grave |
| Beneficii | Minore și intangibile | Obținute în urma proiectului, clar definite | Multiple, uneori greu de identificat, aflate în legătură cu alte proiecte |

O clasificare a proiectelor poate fi efectuată și în funcție de domeniul în care sunt realizate (Lock, 2007):

- **Proiecte de inginerie, construcții, petrochimie, minerit.** Aceste proiecte sunt realizate la un punct de lucru distinct de sediul administrativ al organizației. Proiectele necesită investiții consistente, un management adecvat al etapelor, resurselor financiare și a calității. Riscurile sunt destul de numeroase, implicând operații dificile de cele mai multe ori. Ținând cont de complexitatea acestor proiecte, ele sunt de cele mai multe ori realizate sub coordonarea unui contractor general, subcontractorii ocupându-se de sarcini precise;

- **Proiecte din domeniul productiv.** Având ca scop realizarea unui produs fizic, a unui echipament sau vehicul, cu rezultat utilizabil de către unul sau mai mulți clienți, acest tip de proiecte este condus de cele mai multe ori în laborator sau fabrică. Condițiile sunt mai puțin potrivnice decât în cazul proiectelor menționate anterior, fiind controlabile și ușor de influențat. Totuși, cerințele clienților și noutatea fiecărui produs realizat creează de cele mai multe ori surprize. Un caz particular sunt produsele complexe precum cele din domeniul aviației, realizate de către mai mulți producători din mai multe țări. Coordonarea acestui tip de proiecte este mult mai dificilă, anticiparea variației factorilor ce pot afecta realizarea proiectului fiind o sarcină grea inclusiv pentru membrii experimentați ai echipelor de implementare;

- **Proiectele ce se referă la realizarea schimbărilor organizaționale sau schimbării în general.** Cele din urmă dovedesc faptul că a cunoaște elementele necesare realizării managementului unui proiect sunt necesare oricărei companii, indiferent de mărime. Schimbarea sediului sau punctelor de lucru ale companiei, introducerea unui nou sistem informatic, lansarea unei campanii de marketing, participarea la un târg, participarea la o licitație, restructurările organizaționale de natură diversă, toate acestea se pot realiza în cadrul oricărei organizații. Din păcate, rezultatul acestui tip de proiecte este mult mai greu identificabil decât cele ale proiectelor menționate anterior. Nu se realizează un produs, se obține un sistem mai eficace și mai eficient la nivel de organizații economice, având un rezultat cuantificabil într-o perioadă de timp relativ lungă. Totuși, nu toate proiectele sunt realizate de către organizațiile economice, existând organizații non-profit ce vizează schimbări cu impact asupra vieții indivizilor sau urmărind alte scopuri, proiecte ce pot fi încadrate

în această categorie a proiectelor de management al schimbării. Organizațiile au astfel o multitudine de proiecte pe care le implementează, existând o anumită complementaritate și dependență între ele;

- **Proiectele de cercetare.** Aceste proiecte reprezintă un caz special, fiind de cele mai multe ori finanțate după alte considerente decât realizarea profitului sau dovedirea impactului pozitiv asupra comunității cărora se adresează. De altfel, majoritatea proiectelor științifice nu creează toate rezultate utile mediului economic, doar unele aducând cu adevărat descoperiri importante. Au un nivel de risc ridicat, necesită resurse umane extrem de bine calificate și au un management de proiect total aparte. Obiectivele și activitățile de realizat sunt dificil de stabilit, fiind reanalizate pe măsura implementării, rezultând astfel un număr ridicat de schimbări față de intențiile inițiale. Controlul este totuși realizat prin intermediul limitării costurilor și prin stabilirea unor obiective privind diseminarea rezultatelor prin intermediul publicațiilor de profil. Ținând cont de gradul ridicat de incertitudine a acestei categorii de proiecte, multe dintre acestea sunt oprite din implementare în momentul reducerii semnificative a probabilității de generare a rezultatelor așteptate.

## 1.4. Trăsăturile proiectelor

Cele mai importante trei trăsături ale proiectelor se desprind din definiția acestora (Maylor, 2010: 5):

- **Unicitatea:** Proiectul implică întotdeauna un anumit grad de noutate. Unicitatea poate fi determinată de timp, spațiu, echipa de implementare a proiectului, produsul sau serviciul obținut;

- **Caracterul temporar:** Proiectul are un început și sfârșit bine determinat și necesită o echipă de lucru formată pe perioadă determinată, respectiv pe durata ciclului de viață al proiectului. Resursele financiare necesare implementării unui proiect sunt și ele temporare și finite. Prin caracterul temporar, proiectele sunt opuse activităților continue și repetitive din cadrul unei organizații clasice;

- **Orientare spre atingerea obiectivelor:** Prin implementarea proiectelor se urmărește întotdeauna atingerea unor obiective stabilite încă din faza de planificare. Proiectele pornesc de cele mai multe ori de la necesitatea de a produce schimbarea. Pentru a-și atinge acest deziderat, proiectul, ca urmare a implementării lui, trebuie să genereze rezultate care să asigure un astfel de impact. Discutăm astfel de mai multe categorii de obiective ale unui proiect: **obiective pe termen lung, corelate cu impactul proiectului după implementarea acestuia** (de exemplu, creșterea implicării adulților în realizarea de activități de ajutorare a persoanelor cu nevoi), **obiectivele proiectului** (care vor conduce la finalizarea proiectului), respectiv **rezultatele proiectului** (numărul de centre de ajutorare create, numărul de campanii de promovare, numărul de workshopuri desfășurate).

Lista acestor caracteristici principale poate fi completată de o serie de alte trăsături specifice proiectelor, precum: realism, complexitate, implică riscuri, aduc beneficii, implică o schimbare, generează rezultate măsurabile, se realizează în etape, necesită resurse etc.

## 1.5. Etapele unui proiect

Proiectele au ajuns să fie niște evenimente relativ comune în viața noastră, au ajuns să aibă și ele viața lor standardizată. Există multe modele ce caracterizează viața unui proiect, dintre care cel mai utilizat este ciclul de viață al proiectului, ce este reprezentat (într-o manieră hazlie) în Figura 1:

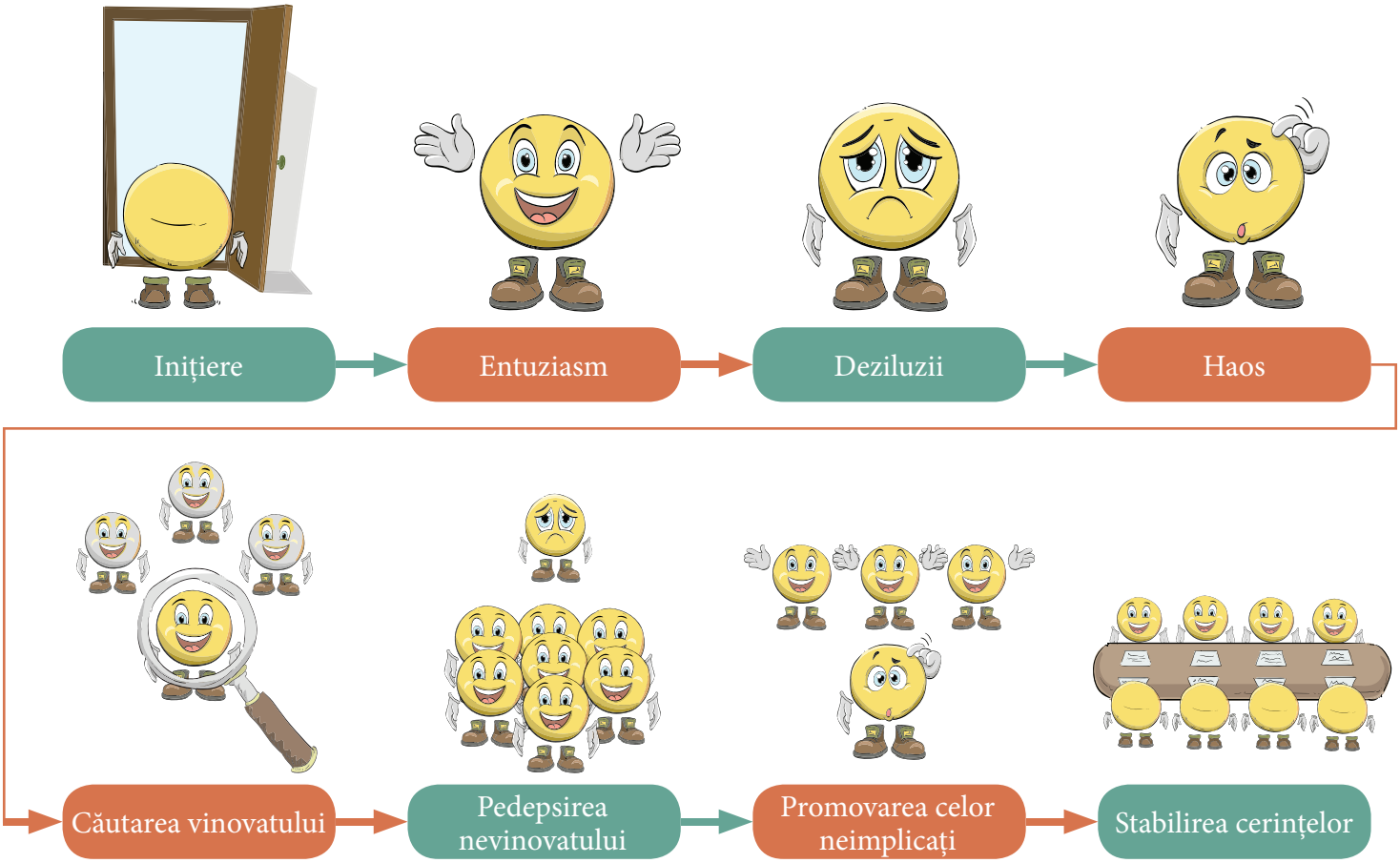



**Figura 1. Ciclul de viață hazliu a unui proiect (adaptare conform James, 2007)**

Deși lucrurile pot părea la începutul proiectului extrem de bune și bine gândite, deși au fost stabilite obiective importante pentru organizație, deși membrii echipei sunt plini de entuziasm, există multe șanse ca înainte sau chiar în timpul implementării proiectului să apară elemente neplanificate. Acest fapt se datorează în special unei relative informări a beneficiarului la începutul proiectului sau imposibilității acestuia de a comunica exact ce așteptări și dorințe are. Rezistența la scimbare se manifestă întotdeauna, iar indivizii pot să fie deranjați din cauza obiectivelor amenințătoare pentru pozițiile lor sau a modului de implementare al proiectului. Poată să apară haosul datorat unei coordonări slabe a membrilor echipei, sentimentului de vinovăție al unor membri ai echipei, sentimentului de nedreptățire cauzat de managerul de proiect ce a ales folosirea unei alte persoane sau a unei alte soluții. Totuși, acestea pot fi aplatizate în cadrul întâlnirilor de lucru desfășurate în perioada de implementare a proiectului.

Ne dăm seama astfel că un proiect este de fapt un grup de activități implementate împreună de niște oameni cu sentimente, cu anumite obiceiuri, care formează împreună o cultură organizațională. Modul în care ei percep lucrurile va afecta implementarea oricărui proiect. Cultura organizației din care acești oameni fac parte, sau modul de a rezolva și percepe lucrurile la nivel de organizație, influențează decisiv proiectele la care aceștia doresc să participe, respectiv modul de implementare al acestor proiecte. Proiectele există într-un context determinat de mai multe elemente: misiunea organizației, cultura acesteia, comportamentul membrilor ei. James sugerează că aceste elemente sunt comune tuturor națiilor, neexistând motive să ne simțim mai sus sau mai prejos decât alții. Nu rămâne decât să conștientizăm că un proiect este demarat și implementat în concordanță cu condițiile externe ce pot să-l influențeze.

Privit obiectiv, proiectul are un ciclu de viață standardizat conform Figurii 2:

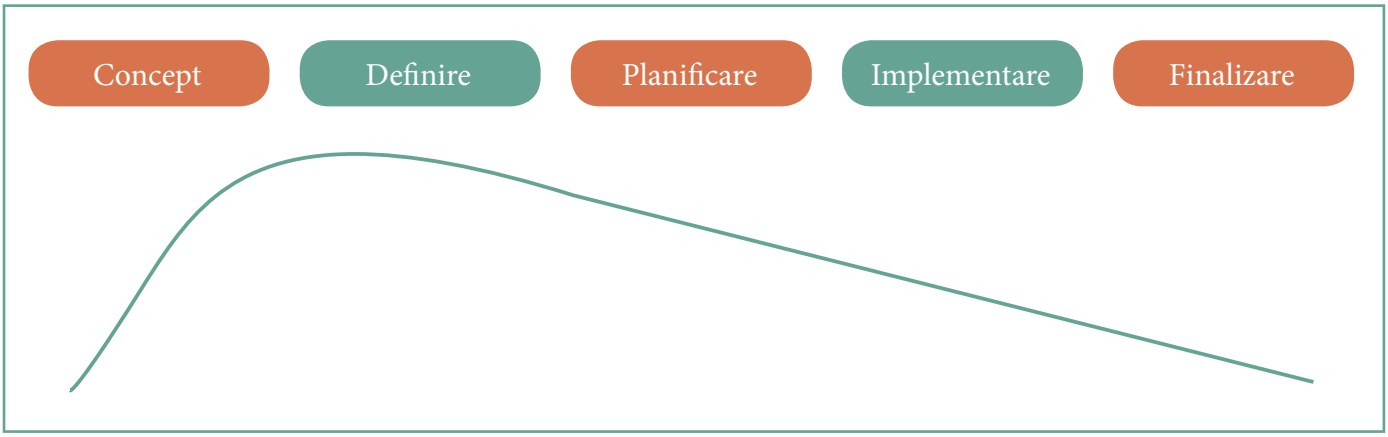



**Figura 2. Ciclul de viață standard al unui proiect (adaptare conform James, 2007)**

Etapele clasice ale proiectului devin astfel mult mai logice:

1. Prima etapă este clarificarea conceptului proiectului, adică apariția ideii, materializarea nevoii care a generat apariția proiectului. Ideile vin din diverse surse: studii de piață, observarea unei probleme ce poate avea o soluție, sau pur și simplu a te uita la lucruri vechi și a observa ceva nou ce merită efortul unui proiect pentru a fi îmbunătățit;
2. A doua etapă este definirea scopului proiectului – delimitarea clară a ce dorim să rezolve și a ce nu dorim să rezolve proiectul respectiv. Este importantă pentru crearea unui obiectiv asumat de către toți cei implicați în implementarea proiectului;
3. A treia etapă este planificarea proiectului. Prin planificare ne referim la stabilirea mai multor elemente ce constituie planul proiectului: obiectivele, activitățile, bugetul, grupul țintă dacă este cazul etc. Este o etapă în care ideile ajung să fie aduse la o formă fizică, scrisă, în care se pot realiza îmbunătățiri ale ideii inițiale, dar se poate ajunge și la justificarea lipsei fezabilității proiectului, și implicit oprirea proiectului la nivel de plan;
4. Implementarea este etapa cea mai vizibilă a proiectului. Sunt importante în această etapă motivarea membrilor echipei, monitorizarea, controlul și evaluarea modului și gradului de implementare a activităților;
5. Ultima etapă, finalizarea, este o etapă în care se realizează evaluarea finală, se realizează arhivarea documentației și destrămarea echipei de proiect. Se pot analiza elementele care au fost realizate necorespunzător și cele realizate corespunzător în sensul îmbunătățirii implementării pentru alte proiecte viitoare. Transferul cunoștințelor dobândite în urma implementării proiectului face parte din această etapă.

Cele cinci etape mai sunt denumite în ghidul de bune practici PMBOK și cele cinci procese cheie de management ale unui proiect (James, 2007). Rămâne în continuare să observăm ce însemnă managementul unui proiect.

# 2. Conceptul de managementul proiectelor

## 2.1. Definiție

În termeni generali, managementul reprezintă procesul de planificare, organizare, coordonare și control în sensul atingerii unor obiective în cadrul unei organizații. Adaptând această definiție proiectelor, se poate spune că managementul proiectelor înseamnă procesul de planificare, organizare și control aferent implementării unui proiect. O definiție mai complexă ar sugera faptul că managementul proiectelor constă în „planificarea, organizarea și gestionarea (controlul) sarcinilor și resurselor, ce urmărește atingerea unui anumit obiectiv, în condițiile existenței unor constrângeri, referitoare la timp, resurse și costuri" (Guvernul României, 1998).

Managementul proiectelor implică aplicarea cunoștințelor, aptitudinilor, instrumentelor și tehnicilor asupra activităților proiectelor, urmărind astfel atingerea obiectivelor. Managementul proiectelor se realizează prin aplicarea și integrarea proceselor de inițiere, planificare, realizare, monitorizare și control, precum și finalizarea proiectului (Project Management Institute, 2004: 8).

Managementul proiectelor este un efort planificat și organizat care include dezvoltarea unui plan și implementarea acestuia.

Managementul proiectelor necesită abordarea temelor:

- Timp – respectiv perioada de implementare a proiectului și planificarea în timp a activităților;
- Resurse – identificarea resurselor necesare pentru realizarea activităților;
- Cost – estimarea costului necesar implementării proiectului și realizarea bugetului;
- Calitate – respectarea unor standarde de calitate.

Realizarea proiectului este condiționată de desfășurarea etapelor de inițiere, planificare, executare, monitorizare, control și încheiere a proiectului. Aceste etape ale proiectului se realizează în paralel cu procesele manageriale, ce implică planificare, organizare, coordonare și control. Astfel, managementul proiectului conține de fapt managementul fiecărei etape a acestuia, fiind astfel un proces fractal (Turner, 2009). O capcană în care cad cei mai mulți manageri de proiect este confundarea managementului proiectului cu planificarea acestuia. Deși o bună planificare permite acoperirea cu hârtii a oricărei situații ce se poate ivi în implementare, chiar documentarea planificată a eșecurilor, managementul presupune pe lângă planificare coordonarea activităților tuturor membrilor echipei, asigurarea implementării în direcția și condițiile prestabilite.

Ținând cont de necesitatea desfacerii unui proiect în mai multe activități, sub-activități și operații, managementul acestuia poate fi realizat la următoarele niveluri:

1. la nivel integrat (conducerea întregului proiect) managementul proiectului presupune stabilirea scopului acestuia, a desfacerii proiectului în mai multe pachete de activități cu obiective intermediare atașate, planificarea și bugetarea per ansamblu a proiectului și monitorizarea implementării acestuia;
2. la nivel strategic sau administrativ managementul este legat de atingerea unui obiectiv intermediar al proiectului, atingere condiționată de realizarea unui anumit pachet de activități ale proiectului. Planificarea se referă la detaliile realizării tuturor activităților cuprinse în respectivul pachet, la stabilirea planului de obiective intermediare, a hărții responsabilităților și a designului sistemului ce va fi construit;
3. la nivel operațional se asigură implementarea elementelor prin planificarea activității de efectuat zilnic, efectuarea modificărilor necesare datorate de diversele variabile ce nu au fost adecvat planificate.

## 2.2. Diferențe față de celelalte tipuri de management

În accepțiunea generală, managementul proiectelor poate fi interpretat fie ca o categorie din cadrul managementului general, fie chiar un alt tip de management decât managementul tradițional.

Este important să înțelegem faptul că, spre deosebire de managementul general, specific organizațiilor statice, procesuale, stabile, principalul rol al managementului proiectelor este gestionarea schimbării. Planificarea clasică pe termen lung, organizațiile stabile cu o organigramă rigidă sunt tot mai mult înlocuite cu organizații flexibile, cu modificări de organigramă relativ dese, cu organizații temporare capabile să implementeze schimbarea. Dar aceste organizații nu s-au schimbat fiindcă au vrut ele, ci fiindcă piața le-a cerut acest lucru. Dacă înainte inovarea era un lucru regăsit în organizațiile economice (organizații ce au scopuri economice) doar în departamentele tehnice, unde produsul era îmbunătățit sau o nouă gamă era lansată către piață, în prezent toate departamentele firmei pot fi locuri în care schimbarea are sens, locuri în care se poate crea un avantaj competitiv – fie în sensul diminuării costurilor, fie în sensul creării unui produs deosebit în ochii clientului. Conform acestei expuneri, managementul proiectelor nu este neapărat un alt tip de management, ci este mai degrabă managementul corespunzător timpului în care trăim. Un management ce asigură obținerea de rezultate clare într-un timp limitat, un management pragmatic ce utilizează o structură organizatorică temporară.

Privind obiectiv, există puncte comune și puncte diferite între managementul proiectelor și managementul general (James, 2007). În ceea ce privește diferențele, managementul proiectelor conține mai multă planificare, mai multă detaliere a activităților de realizat. De asemenea, are o structură organizatorică temporară ce funcționează relativ anormal față de structurile clasice. Față de structurile clasice ierarhice, proiectele implică utilizarea structurilor matriceale, în cadrul cărora o persoană răspunde în fața mai multor manageri. Spre deosebire de managementul clasic ce încurajează specializarea angajaților și crearea unor departamente – funcțiuni ale firmei – bine definite, care să fie conduse în sensul obținerii unor rezultate intermediare la nivelul fiecărui departament, managementul proiectelor este un management care încurajează inter-relaționarea membrilor echipei în sensul adaptării la noile cerințe venite din partea stakeholderilor, cerințe descoperite pe parcursul implementării proiectului. Spus altfel, managementul proiectelor este un management mai procesual decât cel pe funcțiuni tratat de managementul clasic. Există mult mai multe asemănări, atât timp cât managementul proiectelor urmează până la urmă etapele managementului clasic: planificare, organizare, coordonare și control. Majoritatea instrumentelor utilizate în cadrul managementului de proiect sunt de altfel utilizate și în cadrul managementului clasic.

Diferența dintre managementul general și managementul proiectelor este sintetizată în tabelul următor (Tabel 2):

**Tabel 2.** Management general vs. Managementul proiectelor

| Management general | Managementul proiectelor |
|---|---|
| • Gestionarea situației existente | • Supravegherea schimbărilor |
| • Un set consecvent de sarcini | • Un set de sarcini în continuă schimbare |
| • Responsabilitate limitată de funcție | • Responsabilitate pentru activități specifice diferitelor funcții |
| • Se folosește în cazul structurilor organizatorice „permanente” | • Se folosește în cazul structurilor organizatorice temporare, create pe durata desfășurării proiectului |
| • Sarcini de menținere | • Atenție îndreptată spre inovare |
| • Urmărește optimizarea | • Urmărește rezolvarea conflictelor |
| • Succesul este determinat de atingerea unor obiective intermediare | • Succesul este determinat de atingerea unor obiective finale |
| • Set limitat de variabile | • Prezența incertitudinii |

(*Sursa:* Maylor, 2010: 11)

## 2.3. Rolul și competențele unui manager de proiect

Rolul managerului de proiect este de a conduce, supraveghea și controla proiectul de la început până la sfârșit. Managerul de proiect are responsabilitatea finală pentru a face lucrurile să se întâmple. Printre activitățile care sunt realizate de managerul de proiect se includ:

- definirea scopului și obiectivelor proiectului, împreună cu echipa și cu părțile interesate;
- transpunerea obiectivelor într-un set de sarcini de gestionat, alocarea bugetului și obținerea resurselor necesare;
- evaluarea riscurilor/a posibilelor probleme și identificarea unor soluții de diminuare sau evitare a acestora;
- comunicarea în mod regulat cu părțile interesate și informarea acestora privind progresul;
- adaptarea planurilor conform modificărilor apărute;
- coordonarea și motivarea echipei pentru a finaliza proiectul la timp.

Provocarea unui manager de proiect este de a asigura că proiectul este implementat conform planului, că obiectivele sunt atinse, respectând condițiile restrictive de timp, cost și performanță.

Printre calitățile unui bun manager de proiect pot fi menționate: abilități de organizare și planificare, spirit de echipă, abilități de lider, entuziasm, să prevadă situațiile neplăcute și să facă față cu succes noilor provocări, luând decizii rapide, dar bazate pe un raționament riguros. De asemenea, sunt necesare cunoștințe corespunzătoare domeniului în care se implementează proiectul.

În cadrul PMBOK sunt identificate nouă competențe pe care managerul de proiect ar trebui să le dețină (James, 2007). Acestea pot fi denumite și funcțiuni ale managementului de proiect. Managementul de proiect conduce prin realizarea sa la generarea mai multor rezultate, denumite de cele mai multe ori funcții. Nu ne referim la rezultatele propriu-zise ale proiectului, ci mai ales la rezultate de natură managerială, utile echipei de implementare, rezultate care vor conduce la atingerea obiectivelor generale ale proiectului (Turner, 2009):

1. Managementul integrării proiectului – asigurarea faptului că proiectul este planificat, executat și controlat într-o manieră adecvată, conformă cu cerințele tuturor grupurilor interesate. Managementul de proiect include asigurarea resurselor și utilizarea tuturor capacităților temporare puse la dispoziție;

2. Managementul scopului proiectului – trasarea și menținerea unor granițe clare privind proiectul, divizarea muncii în componente ușor de înțeles cărora li se pot asocia rezultate cuantificabile de obținut, verificarea volumului de activitate planificat și compararea cu cel planificat, respectiv schimbarea scopului proiectului dacă este cazul. Deoarece proiectul presupune realizarea mai multor activități, managementul proiectelor trebuie să asigure evitarea abaterilor de la drumul necesar atingerii acestora. Acest lucru este realizat prin planificarea detaliată a realizării activităților, lucru realizat prin descompunerea activității de realizat în mai multe subactivități, rezultând planul detaliat sau structura detaliată a activității (echivalentul în engleză fiind Work Breakdown Structure - WBS).[2] Fiecare activitate sau grup de activități au scopuri precise, bine definite, astfel încât atingerea obiectivelor acestora să ducă la atingerea obiectivelor majore ale proiectului. Este o structură ierarhică a obiectivelor, realizarea fiecărei activități sau sarcini fiind orientată în sensul atingerii obiectivelor majore;

3. Managementul timpului, sau mai bine zis managementul planificării, deoarece se referă la timpul proiectului și nu managementul timpului la nivel personal. Se referă la capacitatea de a aloca timpi de realizare fiecărei activități și de a controla și asigura că aceștia sunt respectați și îndepliniți. Livrarea târzie a unei componente poate duce la ore plătite pentru angajați care nu lucrează, așteptând livrarea componentei promise. Managementului timpului presupune coordonarea

[2] Vom utiliza pe parcursul prezentului material denumirea ”planul detaliat al activității”.

efortului tuturor membrilor echipei în sensul eliminării timpilor de așteptare, dar și în sensul atingerii obiectivului final până la termenul promis. Managementul timpului înseamnă adesea a pune presiune pe toți membrii echipei pentru a realiza toate obiectivele în timpul prestabilit. Acest lucru este realizat tot mai mult prin reprezentări grafice și sisteme informatice care avertizează privind depășirea termenelor;

4. Managementul costurilor proiectului – presupune asigurarea utilizării adecvate a resurselor (controlul activităților generatoare de costuri) și controlul propriu-zis al costurilor și beneficiilor asociate. Conform planului detaliat al activității, se pot asocia fiecărei activități sau sarcini costuri de diverse categorii: costuri cu resursa umană, costuri cu resursele materiale, costuri financiare, costuri administrative, costuri cu activitățile externalizate. Urmărirea costurilor presupune în primul rând anticiparea costurilor pe categorii pentru fiecare activitate în funcție de volumul activității sau necesarului din fiecare resursă. Ulterior, în funcție de implementarea propriu-zisă, se va urmări încadrarea în resursele alocate, respectiv depășirea/economia realizată la fiecare pas;

5. Managementul calității proiectului – asigurarea atingerii nivelului prestabilit de calitate. Abordarea procesuală a calității presupune respectarea tuturor standardelor aferente etapelor necesare realizării unui produs sau obținerii unui rezultat. Pentru a asigura respectarea acestor standarde este necesar ca acestea să fie adecvat stabilite, respectiv să se realizeze controlul calității – dacă aceste standarde sunt îndeplinite. Bună parte a managementului calității ține de dezvoltarea unei culturi a calității printre angajați, felul în care liderii echipei realizează propria activitate și modul în care comunică și transmit necesitatea asigurării calității fiind cei mai importanți factori ce asigură această dezvoltare;

6. Managementul resursei umane a proiectului – se referă la selectarea și recrutarea persoanelor potrivite pentru realizarea activității, definirea rolurilor și responsabilităților, relațiilor de subordonare – colaborare, cât și managementul propriu zis al acestora în sensul atingerii obiectivelor proiectului. Una dintre cele mai mari provocări este asigurarea potrivirii între sarcinile sau activitatea de desfășurat și competențele deținute de fiecare membru al echipei. În acest sens, se poate realiza o matrice cu competențele necesare realizării activității și competențele deținute de membrii echipei de implementare;

7. Managementul comunicării sau managementul relației cu stakeholderii. Stakeholderii unui proiect sunt definiți ca acele grupuri de interese (clienți, furnizori, angajați, comunitate locală, agenții guvernamentale, acționari - asociați) ce pot fi afectate de un anumit proiect. O sarcină a managementului de proiect presupune asigurarea unei comunicări adecvate cu aceste categorii de stakeholderi anterior demarării implementării proiectului, dar și ulterior. Chiar dacă înainte de implementare se vor analiza toate interesele stakeholderilor, iar obiectivele proiectului vor fi stabilite ca un compromis între interesele acestora, interesele se modifică în timp. E nevoie de menținerea unui canal de comunicare în sensul recepționării noilor cerințe, respectiv pentru asigurarea că interesele le sunt cunoscute și considerate;

8. Managementul riscurilor – asigurarea soluțiilor alternative de implementare în funcție de diferitele obstacole ce pot să apară și rezolvarea adecvată a problemelor imposibil de evitat;

9. Managementul aprovizionării – implică asigurarea cu materii, materiale, echipamente, în sensul desfășurării adecvate a activităților proiectului.

Cele nouă competențe sunt regăsite grafic și în Figura 3.

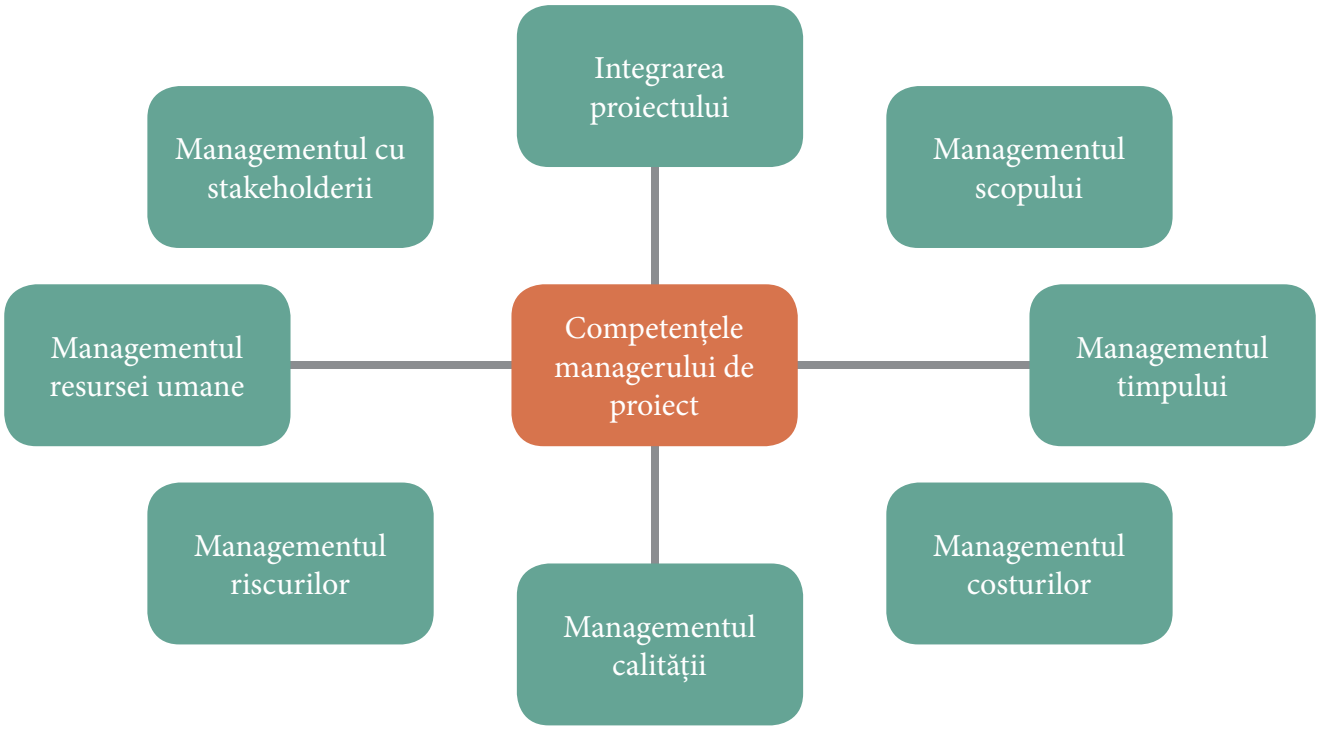



**Figura 3. Competențele unui manager de proiect conform PMBOK**

Odată cu dezvoltarea sistemelor informatice, bună parte a acestor competențe sunt realizate prin intermediul softurilor informatice, bunele practici de implementare a managementului proiectelor la nivel internațional fiind încorporate în softuri precum Microsoft Project din pachetul Microsoft Office. Se asigură astfel o implementare uniformă a competențelor managementului de proiect.

Totuși, trebuie înțeles faptul că managerul de proiect trebuie să realizeze aceste funcțiuni împreună cu membrii echipei sale, fiind puțin probabil ca toți managerii de proiect să dețină toate competențele la un nivel avansat. Pentru un proiect mai mic, orice persoană poate învăța bazele pentru realizarea acestor funcțiuni la un nivel acceptabil. Oricum, este foarte important să cunoaștem competențele pe care le dețin membrii echipei și chiar să îi implicăm mai ales în planificare. Se evită astfel cazuri de eșec datorate pur și simplu încăpățânării sau individualismului managerului de proiect, se realizează o asumare a sarcinilor de realizat de către cei care participă și la planificare și se creează un sentiment de echipă. Unul din rolurile unui manager trebuie să fie cel de facilitator, cel care facilitează desfășurarea activităților, nefiind necesar să fie tot timpul ”prima vioară”.

În organizații managerii de proiect sunt de obicei cei care s-au descurcat extrem de bine ca subalterni ai altor manageri de proiect, fiind profesioniști într-un anumit domeniu. Ingineri deosebiți, informaticieni performanți, buni educatori sau profesori, buni traineri etc., ajung la un moment dat manageri de proiect. Este de altfel un principiu destul de pesimist în management care spune că managerii urcă în ierarhie până pe acel nivel pe care sunt incompetenți, principiu cunoscut ca principiul lui Peter. Principiul scoate în evidență faptul că de obicei munca de pe posturi diferite poate fi extrem de diferită, iar persoane care sunt performante pe un post, pot fi mai mult sau mai puțin performante pe un post ierarhic superior. Dacă sunt de succes pe noul post, au șanse să mai urce în ierarhie, dacă nu, vor rămâne pe acest post pe o perioadă îndelungată. Posturile inferioare cer un nivel de competențe specifice legate de natura postului, iar aceste competențe sunt mai ușor de dobândit. În plus, persoana performantă se poate autoevalua, bazându-se pe cantitatea de produse realizate, pe aprecierile șefilor sau clienților. Profesional, se poate declara ca o persoană competentă. Totuși, trecerea la nivelul de manager este un pas dificil. Dacă înainte știai că treaba era făcută într-o manieră adecvată, acum va trebui să te asiguri că alții efectuează treaba cum trebuie. Partea tehnică a postului de manager este oarecum secundară, predominând planificarea, coordonarea, controlul echipei și asigurarea că întregul funcționează. Într-un fel, managementul de proiect nu este pentru oricine. Cei ce doresc o viață oarecum liniștită, în care

să fie responsabili de munca pe care o fac ei și pe care o stăpânesc la nivel de detaliu, ar fi bine să evite astfel de posturi. Dar managementul de proiect este întotdeauna provocator, mai ales din cauza incertitudinii care îi este atașată (resurse insuficiente, presiunea timpului, presiunile diverșilor stakeholderi). Poate fi provocator prin oamenii întâlniți, prin rezultatele pe care le obțineți împreună sau chiar prin impactul pe care îl aduce comunității.

Până la urmă managementul unui proiect poate fi rezumat la a atinge obiective. Și acest lucru nu poate fi realizat decât prin oameni. Cu siguranță, cea mai importantă competență a unui manager de proiect, la fel ca a oricărui manager, este așa-numitul lucru cu oamenii – a știi să lucrezi cu oamenii, respectiv a știi să încurajezi ideile lor, a știi să le asculți problemele, a genera împreună soluții, a ”forța” încadrarea îndeplinirii unei activități într-un anumit termen. Poate că toate astea transformă managerul de proiect dintr-o persoană care într-un tipar cultural românesc ar putea fi regăsită ca rigidă, distantă, centru al puterii, chiar dictatoare, persoană care își are tot timpul un punct de vedere și îl impune de fiecare dată etc., într-o persoană ce ascultă, simte, încurajează, trăiește prin echipă, acceptă ideile celorlalți dacă sunt mai bune etc. În funcție de proiectul de realizat, poate că sunteți convinși că doar managerul autoritar poate reuși. Dacă ne gândim la tiparele vechi în care trăim, s-ar putea chiar să aveți dreptate. Din păcate, dacă aceasta este situația, atunci multe elemente din cele pe care le vom discuta în cadrul acestui program vi se vor părea inutile pentru astfel de cazuri. Credem că trebuie regăsit un echilibru între orientarea spre sarcină (a atinge obiectivul) și orientarea spre om (a avea o relație plăcută cu membrii echipei). Credem că managerul autoritar nu va reuși pe termen lung.

# 3. Utilizarea proiectelor în organizații

Conform primului capitol privind conceptul de proiect și detaliilor din cel de-al doilea capitol privind ce înseamnă managementul proiectelor, se poate observa ușor faptul că proiectele sunt într-un fel întruchiparea pragmatismului la nivel organizațional. Prin ele, anumitor grupuri de interese (clienți, comunitate, angajați, acționari etc.) ajung să li se îndeplinească dorințele. Acest lucru nu înseamnă că este o cerere puternică din partea tuturor grupurilor de interese pentru a li se îndeplini dorințele, unii stakeholderi fiind uneori beneficiari indirecți. Un exemplu ar fi o companie care are probleme cu vânzările, iar acționarii comandă managementului organizațional demararea unui proiect privind îmbunătățirea performanțelor în relația cu clienții. Evident în acest caz clienții nu sunt cei care cereau ceva, căci există și firme concurente care pot să le satisfacă nevoile. Totuși, implementarea proiectului ar aduce beneficii tuturor stakeholderilor.

Organizațional este cuvântul care desemnează faptul că lucrurile sunt legate de organizație. O organizație este un grup de oameni care lucrează împreună pentru atingerea unui obiectiv. Organizațiile care au scopuri economice se numesc organizații economice (urmăresc profitul sau vânzările sau alte obiective de natură economică), iar cele care nu au scopuri economice se numesc neeconomice (o trupă de teatru are ca obiectiv punerea pe scenă a unei piese, o comunitate locală are ca scop îmbunătățirea vieții locuitorilor din zonă etc.). Proiectele pot fi utilizate deopotrivă de organizații economice sau neeconomice. Totuși, activitatea organizațiilor poate fi condusă prin intermediul organizării clasice – planificări anuale sau pe alte perioade de timp ale activității curente, coordonarea de către manageri a realizării activității, controlul anual al performanțelor etc. Proiectele sunt utilizabile în orice organizație pentru a realiza schimbări majore, aducând într-un fel o îmbunătățire a activității curente, schimbare care ulterior este coordonată prin managementul clasic. De asemenea, există organizații care pot să își organizeze întreaga activitate prin utilizarea proiectelor. Firmele furnizoare de produse participante la licitații mari pot să își organizeze activitatea curentă ca proiecte multiple corespunzătoare fiecărui contract semnat, la fel cum firmele ce efectuează construcția unor mari elemente de infrastructură își pot organiza activitatea în jurul acestor obiective, iar organizațiile nonprofit își pot organiza activitatea pe proiecte vizând diverse obiective. Teoretic, proiectele sunt utilizabile în orice domeniu în care schimbarea este realizată. Alegerea lucrului prin proiecte depinde de cultura organizațională – modul în care se fac lucrurile în mod tradițional în respectiva organizație.

Prezentul capitol aduce detalii privind implementarea proiectelor la nivel organizațional. Înainte de construirea unui proiect – lucru ce se va realiza în cadrul temei 3 a prezentului program de formare – trebuie să observăm câteva elemente care afectează desfășurarea unui proiect putând cauza eșecul și să detaliem cum găsim o idee bună de proiect, respectiv cum analizăm dacă o idee este una bună pentru un proiect.

## 3.1. Eșecul proiectelor la nivel organizațional

În cele ce urmează, vom detalia cazuri în care proiectele sunt sortite eșecului. Eșecul poate fi datorat ideii sau problemei pe care se dorește să o rezolve (de tipul obiective nepotrivite cu resursele existente), respectiv contextului de realizare al proiectului (schimbarea prea deasă a cerințelor stakeholderilor, schimbări legislative, incertitudine economică etc.).

Una din cauzele comune ale eșecului proiectelor este faptul că sponsorul proiectelor dictează toate variabilele proiectului (James, 2007). De cele mai multe ori un proiect există la nivel organizațional dacă are sprijinul conducerii sau al persoanei care are puterea. Proiectele ce vizează schimbări organizaționale majore, proiectele ce vizează îmbunătățirea vieții comunității, toate au fie o persoană care să sprijine inițiatorii proiectului cu resurse și / sau influență. Aceste persoane care pot influența activitatea proiectului se numesc sponsori. Există cazuri în care sponsorul este o entitate juridică. Proiectele sunt o funcție de patru factori: performanță, costuri, timp și scop. În momentul când sponsorul dictează toate acestea, nelăsând managementului oportunitatea ajustării unora dintre variabile, există multe șanse de eșec. Costurile sunt influențate de toate cele trei variabile, de aceea se poate scrie o relație de tipul costul este o funcție de scop, performanță și timp:

$$C=f(S,P,T)$$

Reprezentat sub forma suprafeței unui triunghi, Scopul proiectului este influențat de costurile, timpul și nivelul de performanță solicitat. Scopul – sau aria triunghiului poate fi mai mare cu cât costurile vor fi mai mari și perioada de timp alocată realizării proiectului este mai mare. Performanța va fi adaptată în funcție de scop. Ceea ce reflectă întreaga discuție este faptul că managerului de proiect i se pot impune cel mult trei dintre variabile, cealaltă fiind calculată în funcție de celelalte. Dacă i se impun toate, atunci proiectul este sortit eșecului, eșec ce se va manifesta probabil prin depășirea a cel puțin uneia dintre variabilele cost și timp, sau neatingerea uneia dintre variabilele performanță și scop. În concluzie, proiectul va trebui să fie stabilit pornind de la un echilibru între scopul lui și celelalte trei variabile care sunt legate între ele.

Indiferent de domeniul în care sunt implementate, proiectele sunt până la urmă modificate și adaptate schimbărilor interne organizației și externe acesteia, schimbări ce apar pe parcursul implementării. Schimbarea obiectivelor, schimbarea standardelor de performanță, reducerea bugetelor și chiar stoparea unor proiecte sunt variante posibile pentru orice proiect. Din experiența managerilor de proiect, 30% din costurile de implementare sunt de fapt costuri plătite pentru a reface un element greșit pe parcursul implementării, acest lucru însemnând costuri cu resursa umană, cu resursele materiale și chiar cu reluarea unor achiziții cu diverse echipamente. Cauzele acestor erori nu sunt doar implementarea deficitară, cât mai ales planificarea greșită, stabilirea unor standarde nerealiste, lipsa unei coordonări adecvate etc.

## 3.2. Identificarea ideii de proiect

Se poate observa ușor faptul că ideea de proiect este una dintre cele mai importante elemente în realizarea unui management adecvat de proiect. Prin idee de proiect ar trebui să înțelegem formularea unui obiectiv general privind implementarea unui proiect. La nivel de idee, obiectivul este relativ neclar, greu de definit în detaliu, urmând să se realizeze detalierea acestui obiectiv în tema 3 a prezentului program de formare.

Ca idei pot fi formulate următoarele:

1. realizarea unor activități care să ducă la crearea unei comunități a absolvenților școlii noastre;
2. îmbunătățirea nivelului de pregătire a agenților de vânzări ce derulează activități pe raza județului Cluj;
3. creșterea nivelului de implicare a adulților în viața socială a comunității în care trăiesc;
4. creșterea întrajutorării în comunitatea locală;
5. generarea unor locuri de muncă pentru persoanele cu dizabilități motorii.

Aceste idei nu sunt formulate perfect, sunt idei neșlefuite. Unele idei sunt rezultatul identificării unei nevoi (agenți de vânzări slab pregătiți, persoane cu dizabilități cu nivel ridicat de șomaj), în timp ce altele sunt doar răspunsul nevoii de a face lucrurile mai bine (întrajutorarea, implicarea, crearea unei comunități), reprezentând mai degrabă oportunități.

Ideea unui proiect pornește de cele mai multe ori de la o nevoie,[3] de la necesitatea de a rezolva o problemă. Dar de cele mai multe ori problemele identificate de către un individ nu coincid cu problemele identificate de către ceilalți. De aceea ideile ce vizează rezolvarea unei probleme trebuie testate – se va testa în primul rând recunoașterea problemei de către comunitate (spre deosebire de un singur individ). Dacă este o problemă reală, recunoscută ca deranjantă pentru ceilalți, atunci un proiect are potențiali beneficiari, dar acest lucru nu înseamnă că implementarea proiectului pentru rezolvarea problemei va fi realizată. Problemele comunității sau problemele unei școli pot fi testate ca fiind reale cu ajutorul membrilor comunității. Evident că sunt unele probleme prea evidente pentru a fi testată veridicitatea lor. Unele probleme sunt acolo, gata să fie rezolvate, dar n-au fost rezolvate niciodată. Asta n-ar trebui să ne bucure prea tare, înseamnă că există anumite elemente care au dus la abandonarea rezolvării acestora. Ideile de proiect care pornesc de la nevoia de a rezolva o problemă au un puternic caracter reactiv. Ele reprezintă o reacție la o stare existentă, la o lipsă de performanță la nivel organizațional, la o stare de disconfort la nivel de comunități. Aceste proiecte pornesc cu un puternic cadru al realizării lor – avem organizații puternice care guvernează prezentul, iar proiectele inițiate nu vor face altceva decât să scuture un pic realitatea prezentă și să asigure o modificare majoră. Modificarea este mai mult sau mai puțin dorită, deci riscurile unui astfel de proiect sunt destul de ridicate.

[3] De acolo și definiția lui Juran pentru un proiect: o problemă planificată să fie rezolvată.

Pentru identificarea unor probleme relevante pentru ceilalți se practică de cele mai multe ori analizele statistice. Deși termenul este pretențios, credem că aceste analize se pot adapta în funcție de complexitatea situației. Pentru o școală, analiza statistică presupune aplicarea unor chestionare prin care să se testeze dobândirea de către elevi a unor competențe. Pentru fiecare competență vizată se pot construi întrebări cărora li se poate răspunde prin bifarea unor răspunsuri prestabilite. Pentru construcția chestionarului se recomandă o întâlnire prealabilă cu membri reprezentativi ai grupului pentru a discuta probleme și astfel pentru a se obține idei pentru chestionar.

Spre deosebire de ideile ce pornesc de la necesitatea rezolvării unei probleme, ideile ce pornesc de la identificarea unei oportunități deosebite au un puternic caracter inovator. Lansarea unei noi platforme de vânzări on-line, lansarea unui nou mod de transmitere al informației religioase, sau pur și simplu construirea unui sistem care să deservească un grup țintă, reprezintă oportunități care duc la crearea de noi organizații, la satisfacerea unor noi nevoi.[4] Proiectele bazate pe astfel de idei par a fi mai provocatoare, dar până la urmă ambele categorii de proiecte sunt extrem de provocatoare prin prisma necunoscutului care stă în fața implementării lor.

## 3.3. Analiza ideii de proiect

În cele mai multe cazuri ideea de proiect pornește de la o problemă sau de la o oportunitate. Totuși, înainte de testarea detaliată a oportunității implementării proiectului, testare ce are loc de obicei după faza de planificare detaliată a acestuia, există câteva metode de a testa ideea în sine. Inițiatorul unei idei de proiect ar trebui să răspundă mai multor întrebări, ele reprezentând adevărate teste pentru acesta:

1. Veridicitatea problemei sau oportunității – se poate face prin chestionarea comunității – similar celor descrise anterior, fie prin analiza unor statistici deja elaborate de către diverse instituții. Pentru problemele majore ale unei comunități este extrem de util să faceți comparații cu situația existentă la nivel de comunități similare, la nivele regionale, naționale sau chiar internaționale. Justificarea veridicității problemei devine oarecum simplă: justificarea ecartului dintre situația comunității și situația celorlalte comunități (se vor alege diverse variabile). În cadrul chestionărilor se utilizează adesea proiectarea situației de către cei intervievați, solicitându-se să răspundă la două categorii de întrebări: întrebări de tipul cum vedeți situația în prezent, respectiv întrebări de tipul cum ați dori să arate situația în viitor? Astfel, se pot crea grafice radar care să reprezinte relativ ușor starea de normalitate dorită de populație sau starea de normalitate reflectată de analizarea diverselor variabile identificate și analizate la celelalte comunități similar figurii 4:

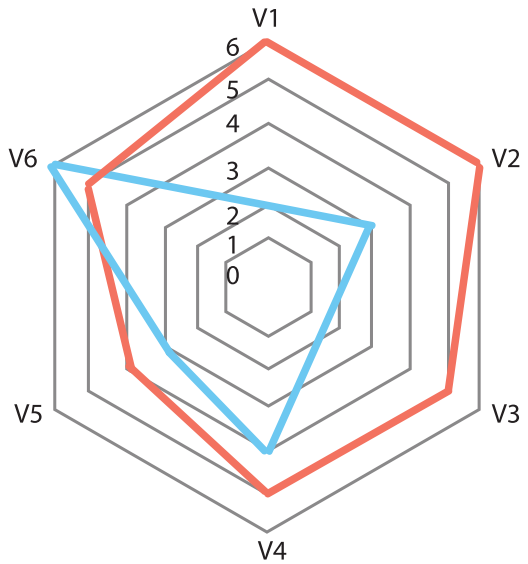



**Figura 4. Exemplu de grafic radar privind analiza problemei**

[4] Nevoile nu sunt neapărat noi, organizațiile nu creează neapărat nevoi, cât ne conștientizează de existența unei modalități mai facile de satisfacere a nevoii sau faptul că în sfârșit s-a descoperit o soluție pentru satisfacerea nevoii.

2. Analiza impactului potențial asupra tuturor stakeholderilor – această analiză presupune mai întâi identificarea categoriilor de stakeholderi care pot fi afectați de proiectul de față. Ulterior, se va analiza impactul potențial pe cel puțin două categorii: beneficii și efecte negative. Este util ca beneficiile să fie transformate pe cât posibil în bani. Dacă discutăm de proiecte economice, există analize detaliate financiare ce se pot realiza în cadrul studiilor de fezabilitate – nu ne referim la acest tip extrem de detaliat de analiză. Ne referim la testarea inițială a ideii, o testare mai grosieră. Se poate lucra tabelar în sensul că vom avea mai multe categorii de stakeholderi versus beneficii și efecte negative, similar tabelului 3:

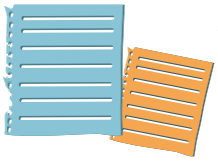
**Tabel 3.** Exemplu de tabel privind analiza impactului asupra stakeholderilor

| Categorie stakeholderi | Beneficii | Efecte negative | Rezultantă |
|---|---|---|---|
| CS1 | | | |
| CS2 | | | |
| CS3 | | | |
| Total | | | |

3. Analiza existenței suportului pentru implementarea unui astfel de proiect – presupune identificarea potențialilor sponsori și prezentarea veridicității ideii, respectiv a principalelor beneficii ale proiectului, conform analizelor expuse anterior. Găsirea unui sponsor este un test al ideii în sine – a faptului că ideea este una suficient de importantă.

Rămâne ca pe parcursul temei 3 a prezentului program de formare să detaliem planificarea proiectului, lucru ce constituie adevăratul test al ideii proiectului și al proiectului în sine.

# Bibliografie




- Association for Project Management (2006), The APM Body of Knowledge 5th Edition – Definitions;
- British Standards Institute (2000), BS6079-1: Guide to Project Management;
- Ferguson, C. (2011), PRINCE2 for small-scale projects, The Stationery Office, www.axelos.com/gempdf/PRINCE2_Small_Scale_Projects_White_Paper.pdf, accesat 06.06.2014;
- Gareis, R. (2005), Happy Projects, Manz Verlag, Vienna;
- Guvernul României (1998), Manualul de management al proiectelor;
- James, P. L. (2007), Fundamentals of Project Management 3rd edition, Amacom
- Lock, D. (2007), Project Management - 9th edition, Gower Publishing Company
- Maylor, H. (2010 ), Project Management, 4th Edition, Harlow, Pearson Education;
- Office of Government Commerce (2009), An introduction to PRINCE2: Managing and Directing Successful Projects, UK;
- Project Management Institute (2004), Project Management Body of Knowledge;
- Project Management Institute (2008), The Standard for Program Management, 2nd Edition, USA;
- Turner, R. (2009), The handbook of project-based management, leading strategic change in organizations, McGraw Hill

UNIUNEA EUROPEANĂ
GUVERNUL ROMÂNIEI
Fondul Social European POSDRU 2007-2013
Instrumente Structurale 2007-2013
MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
OIPOSDRU
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA

**Investește în oameni!**
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
*Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013*
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere"
Domeniul major de intervenție 1.3 „Dezvoltarea resurselor umane din educație și formare profesională"
**Titlul proiectului „Perfecționarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar care predau disciplina Religie"**
Contract POSDRU/157/1.3/S/134267

# Suport de curs

| | |
|---|---|
| **Denumire program** | Realizarea activităților extracurriculare prin proiecte - toate ciclurile (P7) |
| **Denumire temă** | Tema 4: Implementarea și finalizarea proiectelor privind activitățile extracurriculare |
| **Cuvinte cheie** | Proiect, management, management de proiect, manager, nevoi, stakeholderi |
| **Autori** | Mureșan Ioana, Crișan Emil, Precup Claudiu, Rotar Adriana |

# Tema 4
# Implementarea și finalizarea proiectului

## Cuprins

1. Echipa de implementare și managementul proiectului
2. Managementul riscurilor
3. Monitorizarea şi controlul proiectelor
4. Finalizarea și evaluarea proiectului
Bibliografie

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în OAMENI

ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE TEOLOGIE ORTODOXĂ
Str. Episcop Nicolae Ivan, f.n., Cluj-Napoca

Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 – 815679
Web: www.predareareligiei.ro

PREL

# 1. Echipa de implementare și managementul proiectului

Primii pași

Echipa reprezintă un grup orientat spre sarcini și acțiuni, cu relații de interdependență între membrii acesteia, care își asumă coordonarea activităților de muncă, astfel încât să realizeze împreună obiectivele stabilite (Osoian, Zaharie, 2008). Cu alte cuvinte, dacă grupul îndeplinește condițiile menționate anterior, putem vorbi de o echipă. Echipa de proiect are un caracter holistic, sinergic, fiind mai mult decât suma componentelor sale, incluzând și relațiile dintre acestea (Nistor, Munteanu, 2013).

Implementarea proiectelor se realizează cu ajutorul unei echipe, rolul acestei echipe fiind esențial în managementul proiectelor. Subliniem diferența dintre un simplu grup și o echipă în Tabelul 1:

| | **Echipă**<br><br>**„Suntem o echipă”** | **Grup**<br><br>**„Fac parte dintr-un grup”** |
|---|---|---|
| **Obiectivele urmărite** | Obiectivele individuale sunt mai puțin importante decât cele ale echipei | Obiectivele individuale domină |
| **Responsabilitate** | Responsabilitate comună pentru rezultatele obținute | Responsabilitate individuală pentru rezultate individuale |
| **Coordonare** | Nivel ridicat de coordonare, încredere și spirit de echipă | Nivel scăzut de coordonare |
| **Interdependență** | Puternică, membrii echipei se bazează unul pe altul | Redusă |

**Tabel 1. Echipă vs. grup**

(*Sursă:* Gareis, 2005)

Roland Gareis (2005) clasifică munca în echipă în două categorii: munca formală în echipă și munca reală în echipă. Munca formală în echipă este caracterizată de interacțiunea individuală a membrilor cu persoana care coordonează proiectul. Nivelul de eficiență în acest caz este redus. Munca reală în echipă, pe de altă parte, implică coordonare și comunicare între toți membrii echipei care urmăresc obiective comune. În această situație nivelul de eficiență este cel mai ridicat.

În cadrul unei organizații se poate identifica de asemenea și munca individuală, când fiecare își realizează sarcinile independent, fără a fi influențat de colegi și fără a realiza eforturi comune pentru atingerea unor obiective. Cele trei situații posibile în organizarea muncii sunt prezentate în Figura 1:

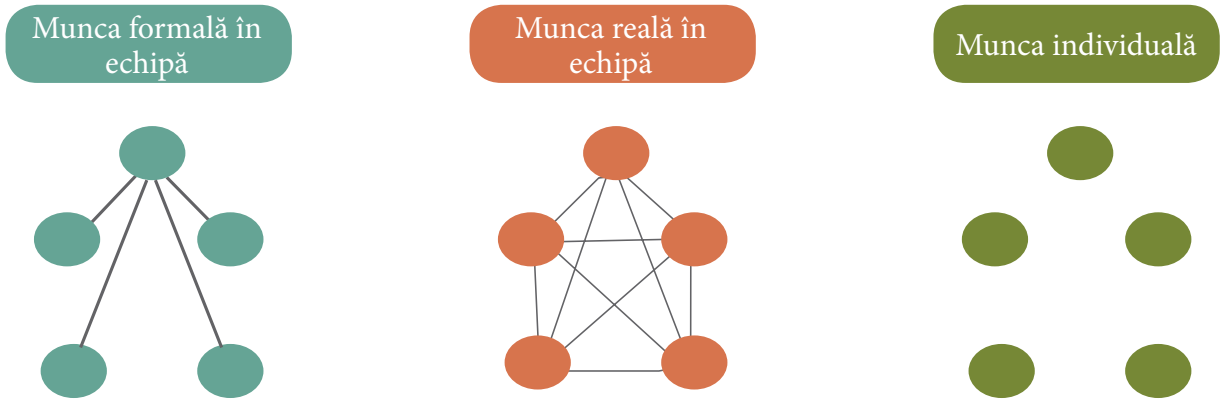



**Figura 1: Modalități de organizare a muncii**
(*Sursa:* Gareis, 2005)

Nivelul de integrare a membrilor în cadrul echipei influențează în mod direct performanța echipei. Situațiile posibile sunt prezentate în Figura 2.

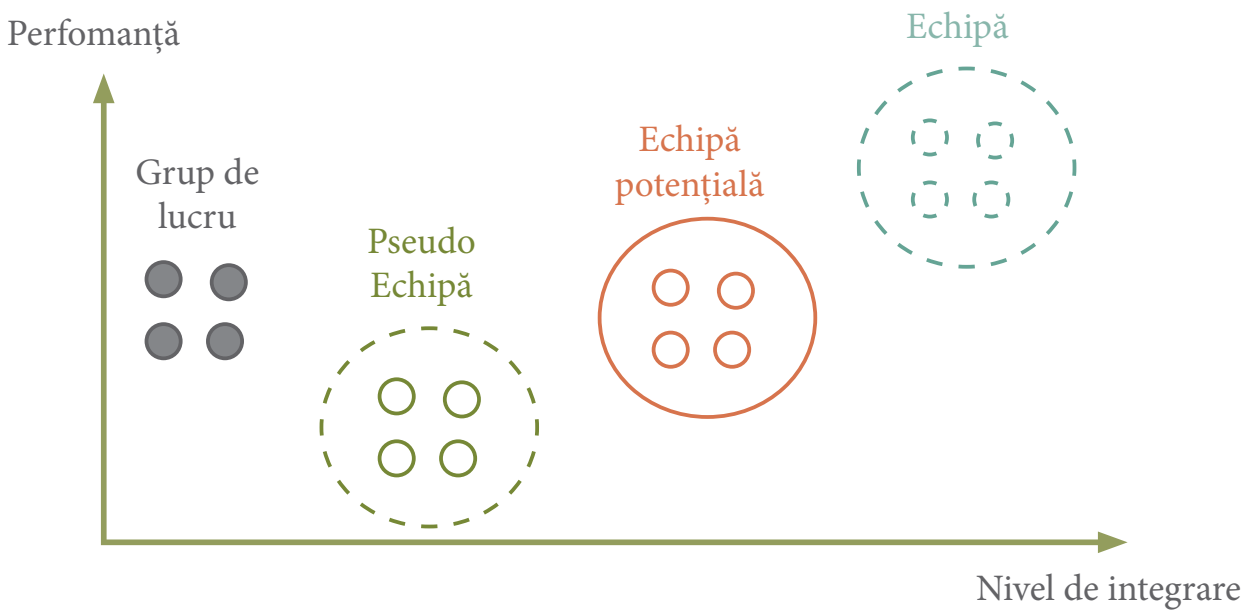



**Figura 2. Performanța echipei**
(*Sursa:* Katzenbach și Smith, 2003 în Gareis, 2005)

Nivelurile de performanță identificate de R. Gareis, având la bază teoria lui Katzenbach și Smith (2003), sunt descrise pe scurt astfel:

- grupul de lucru - membrii interacționează în principal pentru a face schimb de informații, de bune practici și pentru a lua decizii. Nu există obiective comune privind performanța. Scopul acestui grup este doar de a specifica rolurile membrilor săi și de a delega sarcini. Membrii grupului își asumă responsabilitate doar pentru propriile rezultate. Prin urmare, se pune accent pe performanța individuală;
- pseudo echipa – echipa nu se axează pe performanța colectivă, dar există un potențial de dezvoltare. Membrii echipei nu sunt interesați să fixeze obiective comune. Amenințarea în acest caz o reprezintă convingerea membrilor că ei formează o echipă reală, dar rezultatele obținute sunt modeste;
- echipa potențială – membrii se străduiesc să obțină un nivel ridicat de performanță, dar ei trebuie să își dezvolte obiective clare și abordări comune. Ei trebuie să accepte și responsabilitatea comună;
- echipa - aceasta constă într-un grup de oameni care împărtășesc un scop, obiective și o abordare privind munca realizată. Membrii au competențe complementare. Responsabilitatea pentru rezultatele obținute este comună. Performanța și rezultatele acestei echipe sunt mult mai mari decât în cazurile anterioare.

Numărul membrilor unei echipe de implementare a proiectului depinde de mărimea și complexitatea proiectului. Persoanele selectate să facă parte din echipă trebuie să aibă pe lângă cunoștințe specifice domeniului în care se implementează proiectul și aptitudini de comunicare și munca în echipă, un dezvoltat simț al responsabilității, un mod de lucru organizat.

Etapele parcurse de echipă în cadrul proiectului sunt (Nistor, Munteanu, 2013):

- **formarea** sau selecția echipei: managerul de proiect știe încă din faza de planificare care sunt pozițiile disponibile, ce sarcini prevăd aceste poziții, fiind necesară repartizarea pe aceste poziții a persoanelor potrivite. Cu alte cuvinte, managerul de proiect trebuie să aleagă o echipă care să se potrivească cu cerințele proiectului, urmărind ca acestea să vină nu doar cu bagajul de aptitudini,

cunoștințe și experiență necesară, ci și cu personalitatea adecvată pentru a satisface cerințele proiectului (Reid, 2004);

- **definirea rolurilor și stabilirea regulilor:** rolurile și responsabilitățile funcționale pentru orice proiect trebuie clar definite în cadrul echipei, cu o distribuire echilibrată între participanți și respectând principiul egalității (Reid, 2004). Definirea clară a rolurilor în cadrul echipei contribuie în mod direct la eficiența echipei și la succesul proiectului. Dacă fiecare membru al echipei va ști exact ce are de făcut și când are de făcut ceva, numărul conflictelor neproductive va fi mai redus, iar nivelul de performanță al echipei va fi ridicat.

Definirea unui rol în cadrul echipei implică: stabilirea obiectivelor specifice, a sarcinilor care urmează să fie realizate și a relațiilor de muncă cu ceilalți membri ai echipei.

Managerul de proiect, de exemplu, poate avea definite obiective precum: coordonarea echipei, urmărirea atingerii obiectivelor proiectului.

Sarcinile în acest caz vor fi: stabilirea persoanelor responsabile pentru realizarea activităților, organizarea unor întâlniri periodice de lucru, avizarea rapoartelor de progres ale proiectului.

În privința relațiilor de muncă, managerul de proiect are în subordine membrii echipei de proiect și la rândul său raportează rezultatele obținute celui care sprijină proiectul din cadrul organizației sau finanțatorului proiectului.

O persoană poate să îndeplinească în același timp diferite roluri, de exemplu directorul școlii poate să fie manager de proiect în proiectul A și expert într-un alt proiect B. Delimitarea clară a sarcinilor și responsabilităților va ușura munca și organizarea timpului directorului școlii, în acest caz.

Regulile care se stabilesc la nivelul echipei de proiect trebuie să fie comunicate tuturor membrilor. Astfel de reguli pot viza:

- întâlnirile – ex. frecvența săptămânală a întâlnirilor, punctualitatea;
- modalitatea de comunicare – de exemplu comunicarea prin e-mail;
- modalitate de completarea a documentelor – de exemplu folosirea însemnelor proiectului, încărcarea documentelor pe server etc.

- **acțiunea: în această** etapă membrii își execută sarcinile stabilite anterior. Aici se optează pentru valori ca eficacitate, eficiență și balans optim între centralizare și descentralizare, control, stabilitate și adaptabilitate la mediu (Nistor, Munteanu, 2013).

Când în componența echipei există personalități diferite, cărora le place să gândească independent, este inevitabil să apară diferențe de păreri și uneori conflicte. Pentru o rezolvare pozitivă a conflictelor se recomandă (Reid, 2004):

- stabilirea unor reguli de bază privind modul de gestionare a conflictelor;
- adoptarea unui model de soluționare a conflictelor care are la bază punerea în discuție a situației, identificarea problemei, determinarea implicațiilor problemei, identificarea necesităților, elaborarea unor variante de soluționare care să satisfacă necesitățile, evaluarea variantelor pentru a determina cea mai bună alegere și generarea unor planuri de acțiune adecvate.

Conflictul nu reprezintă de fiecare dată un factor negativ. În anumite situații poate fi încurajat conflictul productiv, când membrii echipei își exprimă deschis opiniile, iar soluții inovatoare și rezultate neașteptate pot să apară.

- **finalizarea:** în această etapă apar preocupările membrilor echipei de proiect privind viitorul post-proiect. Rolul managerului de proiect este important deoarece el trebuie să asigure acordarea recompenselor stabilite pentru fiecare membru al echipei și să pregătească reintegrarea acestora în grupurile de origine (Nistor, Munteanu, 2013).

Un instrument util în stabilirea sarcinilor în cadrul unui proiect este matricea responsabilităţilor. Modalitatea de completare a matricei responsabilităţilor pentru *un concurs şcolar* este prezentată mai jos.

Tabel 1. Matricea responsabilităţilor

| **Responsabilitate Activitate** | Directorul şcolii | Profesorul de religie | Diriginte XI A | Diriginte XI B |
|---|---|---|---|---|
| Găsirea locaţiei | I | R | | |
| Stabilirea programului | D | R | C1 | C1 |
| Promovarea concursului | C | R | C1 | C1 |
| Înscrierea participanţilor | I | R | | |
| Jurizarea concursului | I | D | C1 | C1 |
| Premierea câştigătorilor | R | I | I | I |

**Legendă:**
**C – coordonează, R – realizează, C1 – contribuie, D – decide, I - este informat**

Majoritatea echipelor îşi încep activitatea pline de energie şi entuziasm, dar din păcate destul de repede lucrurile încep să se schimbe, să dispară elanul iniţial şi echipa să nu mai lucreze eficient împreună (Reid, 2004).

Oricât de bine ar funcţiona o echipă există momente când aceasta poate trece prin etape de disfuncţionalitate. Deşi pare simplu, procesul de consolidare şi menţinere al unei echipe din punct de vedere teoretic, în practică acesta este extrem de complex. Cele cinci disfuncţii identificate de Parick Lencioni sunt: absenţa încrederii, teama de conflict, lipsa angajamentului, evitarea responsabilităţilor, neatenţie la rezultate. Cele cinci disfuncţii sunt într-o relaţie de cauză – efect, disfuncţia de la baza piramidei influenţându-le pe cele dinspre vârful piramidei (Lencioni, 2010).

**Figura 3. Disfuncţiile echipei identificate de Lencioni**
(*Sursa:* Lencioni, 2010)

Este responsabilitatea managerului de proiect să păstreze echipa motivată şi antrenată în implementarea proiectului, până la finalizarea acestuia.

Diferitele teorii asupra motivării sugerează că performanţele oamenilor pot fi afectate de aşteptările pe care le au în privinţa rezultatelor muncii, de factorii motivaţionali sau de satisfacerea anumitor trebuinţe. Toate aceste lucruri pot fi, într-o oarecare măsură, influenţate sau chiar controlate de managerul de proiect. Astfel, managerul de proiect trebuie să se asigure că:

- echipa de proiect are obiective clare şi ştie bine ce are de făcut;
- există condiţiile, instrumentele şi mediul necesar pentru desfăşurarea activităţilor în condiţii bune;
- echipa de proiect este bine informată.

Managerul poate influenţa recompensele primite, urmărind cu atenţie ca acestea să fie corecte. În plus, el poate aprecia verbal munca depusă, “Mulţumesc!” fiind o formă subevaluată de recompensare.

# 2. Managementul riscurilor

Câteva reguli generale care trebuie respectate în perioada de implementare a unui proiect sunt (Florea, 2008: 52):

- estimați într-un mod realist data demarării proiectului;
- nu supraestimați veniturile;
- nu subestimați cheltuielile;
- înregistrați toate deciziile și argumentările;
- în calculul cheltuielilor arătați întotdeauna modalitatea de calcul a costurilor generate;
- acordați atenție la fluxul de numerar și la capacitatea financiară de auto-susținere a proiectului;
- realizați o minută a întâlnirii după fiecare întâlnire cu echipa de proiect, pentru a sintetiza informația.

Indiferent de gradul de planificare al proiectului și de experiența echipei de implementare, toate proiectele implică anumite riscuri, având în vedere că planificarea unor activități viitoare este supusă indiferent de situație unui anumit grad de incertitudine.

Riscul reprezintă un eveniment posibil care, prin materializare, afectează implementarea proiectului conform planului și poate influența negativ rezultatele proiectului.

Riscul poate interveni fie că apare un eveniment neplanificat sau că un element planificat nu se desfășoară conform planului. Se apreciază că riscul este cu atât mai mare mai mare cu cât:

- proiectul durează mai mult;
- intervalul de timp dintre faza de planificare și faza de implementare este mai lung;
- experiența managerului de proiect, a echipei de proiect și a organizației este mai restrânsă;
- metodologia și tehnologia folosită pentru derularea proiectului este mai nouă și mai puțin cunoscută (Bârgoanu, 2003).

Proiectele eșuează uneori indiferent de efortul depus. Câteva dintre riscurile specifice proiectelor sunt:

- ideea proiectului se fundamentează pe niște baze incorecte;
- prognoze financiare defectuoase (estimări subevaluate sau supraevaluate privind finanțarea activităților care urmează să fie realizate în cadrul proiectului);
- estimarea greșită a duratei de implementare a proiectului, care poate genera neîncadrarea în timp a activităților;
- proiectul aduce beneficii pe termen lung care sunt greu de evaluat, generând o imagine incertă asupra finalității sale;
- nivelul de calificare redus a membrilor echipei de proiect;
- comunicarea defectuoasă în cadrul echipei de proiect;
- managerul de proiect nu are competențe profesionale suficiente pentru a gestiona în condiții optime desfășurarea etapelor proiectului;
- managerul de proiect nu contribuie la rezolvarea favorabilă a conflictelor.

Managementul riscului se poate defini ca: totalitatea metodelor sau mijloacelor prin care este gestionată incertitudinea, ca sursă principală a factorilor de risc, în scopul îndeplinirii obiectivelor proiectului. Cuvântul cheie al managementului de risc este sistematic, deoarece numai o abordare extrem de riguroasă și constantă la toate nivelurile proiectului și pe tot parcursul ciclului de viață a proiectului, poate conduce la un control eficient asupra activităților și la reducerea factorilor de risc (Opran et al, 2002). Performanța managementului riscului este direct proporțională cu gradul de atingere a obiectivelor proiectului.

Etapele specifice managementului proiectelor sunt (Nistor, Munteanu, 2013):

***1. Planificare activităților de management al riscurilor.*** Această etapă este inclusă în faza de planificare a proiectului și include planificarea activităților care urmează să fie realizate pentru a asigura diminuarea sau eliminarea riscurilor.

***2. Identificarea riscurilor*** este un proces ce se întinde pe toată perioada proiectului. Acest proces este iterativ, noi riscuri fiind posibil să apară în perioada de implementare a proiectului. Pentru a identifica riscurile este necesară redactarea unor ipoteze, analiza unor proiecte asemănătoare sau realizarea unui brainstorming, astfel încât să se întocmească o lista a riscurilor precum și a cauzelor care le generează.

***3. Analiza calitativă a riscurilor*** presupune ierarhizarea riscurilor după importanța și complexitatea lor, corelat cu efectul generat asupra performanței proiectului. Riscurile pot să fie clasificate în funcție de probabilitatea de apariție și de impactul potențial asupra obiectivelor proiectului. Riscul poate fi clasificat: inofensiv, mediu sau mare.

***4. Analiza cantitativă a riscurilor***, folosind instrumente statistice. Aceasta este realizată de specialiști pe baza informațiilor furnizate de echipa de proiect. Astfel se poate face o analiză probabilistică privind evoluția proiectului. Riscurile mici identificate vor trece sub monitorizarea echipei de proiect, iar cele mari trebuie soluționate.

***5. Planificarea răspunsului la risc***, un proces în care sunt stabilite opțiunile și acțiunile necesare pentru a valorifica oportunitățile și a diminua riscurile. Acțiunile pot fi întreprinse atât în faza de planificare cât și în timpul derulării proiectului.

Răspunsul la risc poate să fie următorul:

- evitarea riscului – se modifică proiectul încât să se evite acest risc (se pot schimba obiectivele inițiale);
- transferul riscului – către o altă organizaţie, către o altă instituţie specializată în asigurări;
- soluţionarea riscului – implementarea de soluţii de îmbunătăţire a situaţiei și diminuare a probabilităţii de apariţie și/sau a mărimii impactului potenţial;
- acceptarea riscului – riscul nu se poate evita, se va accepta, dar se va continua monitorizarea acestuia;
- amânarea răspunsului – se va lua o decizie în următoarea perioadă pentru acest risc (soluția este acceptată doar pentru riscurile inofensive). Și în acest caz se continuă monitorizarea riscului.

***6. Controlul și monitorizarea riscurilor***, în care se urmărește identificarea continuă a riscurilor precum și urmărirea planului de răspuns la risc, pentru a întreprinde acțiuni corective, modificări ale planului de răspuns la risc.

În anumite situații nu este recomandată asumarea riscului, respectiv atunci când: organizația nu își permite să piardă, situația sau proiectul nu merită, riscul nu afectează obiectivul proiectului, expunerea la risc este prea mare sau există un număr foarte mare de planuri alternative.

Prezentăm în continuare o analiză asupra unui studiu de caz referitor la organizarea unor activități extracurriculare.

„Bostaniada" este specifică Şcolii Cricău, desfăşurată în fiecare an, la sfârşitul lunii octombrie. S-ar putea spune că e o „activitate extracurriculară reper". Aceasta presupune: carnaval, realizarea costumelor, o paradă a bostanilor, şi este organizată de către elevi împreună cu profesorii.

O situaţie interesantă este aceea legată de resursele financiare. Pe lângă susţinerea pe care o au din partea primăriei sau aceea sporadică din partea agenţilor economici, sunt organizate o serie de activităţi generatoare de venit, considerate utile în primul rând datorită faptului că îi responsabilizează pe copii şi le oferă satisfacţia de a fi contribuit la activităţile desfăşurate. Asemenea activităţi sunt/au fost: expoziţii cu vânzare, vânzarea unei reviste a şcolii, tombole.

Sursa: Ionescu, Popescu, 2012

- Proiectul analizat este *Bostaniada*
- Printre riscurile care pot să influenţeze implementarea proiectului sunt: lipsa de implicare a autorităţilor publice locale, lipsa interesului din partea comunităţii locale, lipsa fondurilor necesare.
- *Puteţi identifica şi alte riscuri?*

**Figura 4. Analiza studiului de caz Bostaniada**

# 3. Monitorizarea și controlul proiectelor

Monitorizarea reprezintă procesul care permite obținerea informațiilor privind stadiul proiectului la un moment dat, precum și tendințele de derulare a activităților incluse în proiect. Monitorizarea proiectului este o activitate permanentă, realizată de către managerul de proiect și are ca principal obiectiv colectarea de informații privind evoluția proiectului.

În această etapă sunt urmărite variațiile față de planul inițial privind: costurile și resursele; termenele de finalizare a activităților; standardele de performanță stabilite (Bârgoanu, 2003). De asemenea trebuie urmărite evoluția factorilor de risc, evoluția contextului proiectului, cantitatea și calitatea muncii îndeplinite de fiecare membru al echipei și coeziunea echipei (elf.cs.pub.ro/mps, 12.09.2014).

Monitorizarea se poate face prin discuții cu membrii echipei de proiect, prin înregistrarea rezultatelor și a problemelor apărute sau prin observarea activităților derulate (CNIPMMR, 2006).

Este recomandată utilizarea în procesul de monitorizare a unor indicatori relevanți, măsurabili și corelați cu obiectivele proiectului care să faciliteze urmărirea implementării proiectului. Prezentăm în continuare exemple de indicatori care pot fi folosiți în monitorizarea unui proiect care are ca obiectiv creșterea interesului elevilor față de lectură.

Tabel 2. Indicatori de monitorizare - exemplu

| | |
|---|---|
| **Proiect: Festivalul „Cărţi pentru cultură”** | |
| **Obiectivul proiectului:** atragerea tinerilor din Sibiu înspre cărţi, biblioteci sau librării | |
| **Durata și locația proiectului:** 15-18 mai 2013, Sibiu | |
| **Scurtă descriere a proiectului:**<br><br>Festivalul este format din mai multe activităţi, fiecare fiind centrată pe ideea cărţilor, ca soluţie la problema unei societăţi care promovează, într-un mod indirect, incultura. Printre aceste activităţi se numără și: „Carte pentru carte”, constând într-un schimb informal de cărţi, cu muzică, ceai și prăjiturele, „Biblioteca Vie”, având ca scop învăţarea autentică și continuă prin exemplele de bună practică oferite de „oamenii-cărţi”, „Ne citim!”, constând în diferite sesiuni de lectură și prezentare de carte, „Cărţi pentru ei!” având ca scop strângerea de cărţi în urma unui concert, cărţi ce vor fi trimise școlilor sau bibliotecilor din mediul rural, fără resurse suficiente.”<br><br>Sursa: http://sibiu.youthbank.ro/index.php/proiecte-finantate-yb/2013-2/246-festivalul-carti-pentru-cultura, accesat 14.09.2014 | |
| **Indicatori de monitorizare a proiectului** | |
| | **Valoare*** |
| Numărul participanților înregistrați | 60 persoane |
| Numărul cărților strânse pentru a fi trimise școlilor sau bibliotecilor din mediul rural | 70 buc. |
| Numărul voluntarilor implicați în implementarea proiectului | 10 persoane |

* menționăm că valorile indicatorilor sunt estimate de autori, existând posibilitatea ca acestea să fie diferite de valorile reale

Pentru un proiect cu o durată de implementare mai mare se recomandă estimarea valorilor indicatorilor și monitorizarea acestora în diferite momente (înainte de implementarea proiectului, în perioada de implementarea a proiectului, după implementarea proiectului).

Monitorizarea se realizează în strânsă legătură cu controlul proiectului. Controlul sprijină implementarea proiectului, contribuind la creșterea șanselor de succes și nu urmărește identificarea greșelilor și a eventualilor

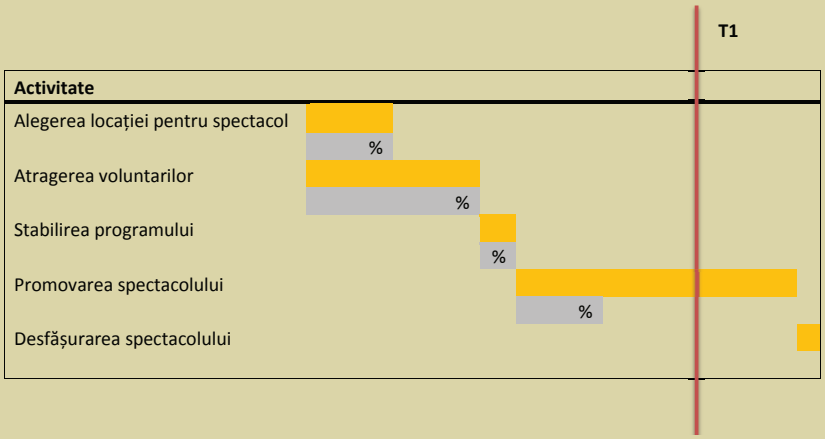
vinovați. Prin control se înțelege utilizarea informațiilor provenite din activitatea de monitorizare a proiectului, ca bază pentru luarea deciziilor de continuare, stopare sau îmbunătățire a proiectului (CNIPMMR, 2006). În cazul determinării unor variații față de planificarea inițială există două alternative: aplicarea de acțiuni corective/ preventive pentru eliminarea cauzelor abaterilor sau exploatarea oportunităților create, pentru îmbunătățirea rezultatelor proiectului (CNIPMMR, 2006), fiind astfel posibilă modificarea planului inițial de implementare a proiectului.

Un instrument util în monitorizarea și controlul proiectelor este graficul Gantt. Este importantă urmărirea modalității de implementare a activităților planificate. Astfel, graficul Gantt oferă o imagine ușor de interpretat, fiind reprezentată cu o linie pe calendar durata planificată a activității și cu o altă linie procentul de realizare a activității la un moment dat. Pentru o mai bună înțelegere a instrumentului prezentăm în continuare modalitatea de aplicare în situația unui studiu de caz.

Tabel 3. Utilizarea graficului Gantt în monitorizarea și controlul proiectelor – studiu de caz

| | |
|---|---|
| **Proiect** | ,'UN VIITOR, O ȘANSĂ" |
| **Organizație gazdă:** | Asociația de Prietenie Ille et Vilaine Sibiu |
| **Valoarea finanțării:** | 1.500 lei |
| **Finanțator:** | YouthBank Romania |
| **Descrierea proiectului:** | Membrii echipei Together împreună cu tineri și copii din centrele de plasament: CP Gulliver-Sibiu și CP Orlat, au organizat un spectacol cu titlul "Poveste de viață", care a cuprins mai multe secțiuni: cântece de muzică ușoară și populară interpretate de 10 copii și tineri de la Palatul Copiilor Sibiu, 2 scenete jucate de copii și tineri din centrele de plasament și un dialog realizat pe scenă între tineri din centre de plasament și reprezentanți ai unor structuri publice și private, de referință.<br><br>Sursa: http://sibiu.youthbank.ro/index.php/proiecte-finantate-yb/2013-2/247-un-viitor-o-sansa, accesat 11.09.2014 |

**Exemplu de utilizarea graficului Gantt în monitorizarea și controlul proiectelor****




Este marcat cu roșu momentul când se analizează stadiul implementării proiectului. Se poate observa că primele trei activități au fost finalizate și că procentul de realizare a activității de promovare a spectacolului nu corespunde planului.

* menționăm că graficul a fost realizat de autori, existând posibilitatea ca acesta să fie diferit de situația reală

# 4. Finalizarea și evaluarea proiectului

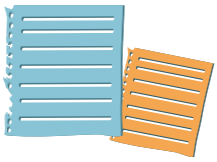
Una dintre caracteristicile principale ale proiectelor este caracterul temporar – proiectele au întotdeauna un început și sfârșit clar definit.

Finalizarea proiectului reprezintă ultima etapă din ciclul de viață al unui proiect, când activitățile proiectului se încheie. De multe ori nu se acordă importanță acestei etape. Este important să ne facem timp să reflectăm asupra proiectului implementat și să discutăm pe baza acestuia, contribuind astfel la sedimentarea cunoștințelor membrilor echipei de proiect și la transferul de cunoștințe, care va fi extrem de util proiectelor viitoare.

Activitățile specifice acestei etape sunt (Sustainability Institute, www.sustainabledevelopmentnetwork.com/pdf2/Plan%20and%20Manage%20Projects%20-%20L4%20-%20LM%20-%20Content.pdf, accesat 30.06.2014 ):

- revizuire și corectare: se rezolvă problemele de ultimă oră;
- monitorizare și evaluare finală: implică compararea rapoartelor de progres cu planul proiectului, urmărind modificările care au apărut și cauzele acestora. Pentru a putea realiza această activitate este necesară o bună organizare a documentelor pe perioada implementării proiectului;
- reflecția echipei și transferul de cunoștințe: echipa se întâlnește pentru a discuta modul în care a fost implementat proiectul, respectiv: ce rezultate au fost obținute, cum s-a desfășurat managementul proiectului, dacă beneficiile obținute justifică costurile realizate, ce experiențe pozitive sau negative au avut. Experiența acumulată în perioada implementării proiectului este deosebit de importantă, iar cunoștințele dobândite de membrii echipei de proiect trebuie împărtășite cu ceilalți membri ai organizației pentru a asigura un transfer de cunoștințe eficient și a contribui la îmbunătățirea șanselor de succes pentru viitoarele proiecte ale organizației. Managerul de proiect este cel care trebuie să se asigure că transferul de cunoștințe are loc dinspre proiect spre organizație (Savin, Ghițu, 2013). Acest transfer de cunoștințe generează efecte pozitive: rezultatele proiectului sunt cunoscute la nivelul organizației, membrii echipei sunt apreciați și la nivel de organizație nu doar la nivel de proiect, iar membrii organizației pot desprinde lecții utile din experiența colegilor lor;
- raportarea: de cele mai multe ori un raport final marchează finalul proiectului. Acest raport conține de obicei informații generale privind proiectul (planificare în timp, cost, resurse folosite, indicatori de performanță urmăriți etc.), conform planului proiectului, și prezintă în ce măsură activitățile proiectului au fost realizate respectând restricțiile de timp, cost și performanță sau dacă au existat abateri. Se analizează modul în care au fost gestionate eventualele abateri;
- promovarea rezultatelor obținute prin proiect.

# Bibliografie




- Bârgăoanu, A. (2003), Managementul proiectelor - curs, Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative, Bucureşti
- Florea Maria. (2008), Curs acreditat Manager de proiect
- Gareis, R., (2005), Happy projects, Ed. Manz Verlag, Viena
- Ionescu, D., Popescu, R. (2012), Activităţi extraşcolare în ruralul românesc. dezvoltarea de competenţe cheie la copii şi tineri, Ed. Universitară, Bucureşti
- Katzenbach J., Smith D. (2003), The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Ed. HarperCollinsPublishers, New York
- Lencioni, P. (2010), Cinci disfunctii ale muncii in echipa. O fabula despre lideri, EdituraCurtea Veche, traducere de Consuela Stoicescu
- Nistor, R., Munteanu, V. (2013), Managementul proiectelor europene, Ed. EIKON, Cluj-Napoca
- Opran C. (coordonator), Stan, S., Năstasă, S., Abaza, B. (2002), Managementul proiectelor, Ed. Comunicare.ro, Bucureşti
- Osoian, C., Zaharie, M. (2008), Managementul Muncii, Ed. Casa Cărţii de Ştiinţă, Cluj-Napoca
- Reid,T. (2004), Managementul echipelor – realitate practică: 667-682, în Turner, J.R., Simister, S.J. (2004), Manualul Gower de management de proiect, Ed. Codecs, Bucureşti
- Savin V., Ghiţu V. (2013), Managementul proiectelor. Monitorizarea şi evaluarea proiectelor, Bălţi
- ***, Consiliul National al Intreprinderilor Private Mici si Mijlocii din Romania (2006), Intrebari frecvente, www.smeprojects.ro/index.php?page=faq&pag=8, accesat 30.06.2014
- ***, http://elf.cs.pub.ro/mps/wiki/laboratoare/laborator-07, accesat 12.09.2014
- ***, http://sibiu.youthbank.ro/index.php/proiecte-finantate-yb/2013-2/247-un-viitor-o-sansa, accesat 11.09.2014
- ***, http://sibiu.youthbank.ro/index.php/proiecte-finantate-yb/2013-2/246-festivalul-carti-pentru-cultura, accesat 14.09.2014
- ***,www.sustainabledevelopmentnetwork.com/pdf2/Plan%20and%20Manage%20Projects%20-%20L4%20-%20LM%20-%20Content.pdf, accesat 30.06.2014

UNIUNEA EUROPEANĂ
GUVERNUL ROMÂNIEI
Fondul Social European POSDRU 2007-2013
Instrumente Structurale 2007-2013
MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
OIPOSDRU
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA

**Investește în oameni!**
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
*Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013*
Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere"
Domeniul major de intervenție 1.3 „Dezvoltarea resurselor umane din educație și formare profesională"
**Titlul proiectului „Perfecționarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar care predau disciplina Religie"**
Contract POSDRU/157/1.3/S/134267

# Suport de curs

| | |
|---|---|
| **Denumire program** | Realizarea activităților extracurriculare prin proiecte - toate ciclurile (P7) |
| **Denumire temă** | Tema 5: Identificarea unor surse de finanțare și prezentarea proiectului în sensul obținerii unei finanțări pentru activitățile extracurriculare |
| **Obiectiv modul** | Scopul modulului este familiarizarea cursanților cu: Identificarea unor surse de finanțare și prezentarea proiectului în sensul obținerii unei finanțări, răspunzând următoarelor întrebări:<br>1. Cum pot identifica surse de finanțare pentru proiecte?<br>2. Cum îmi pot dezvolta capacitatea de a utiliza ghiduri de finanțare?<br>3. Cum trebuie să prezint un proiect pentru a fi finanțat?<br>4. Ce pot învăța din alte proiecte de succes? |
| **Cuvinte cheie** | Surse de finanțare, ghiduri de finanțare, exemple de bune practici, atragere de fonduri |
| **Autori** | Mureșan Ioana, Crișan Emil, Precup Claudiu, Rotar Adriana |

## Cuprins

Introducere: Despre finanțare și atragerea de fonduri

Cap 1. Finanțarea
- 1.1 Modalități de atragere de fonduri
- 1.2. Identificarea unor surse posibile de finanțare și resurse
- 1.3. Atribuții în atragerea de fonduri și resurse
- 1.4. Planul de atragere de fonduri și resurse

Cap 2. Finanțatorii
- 2.1. Identificarea partenerilor potențiali
- 2.2. Cultivarea finanțatorilor
  - 2.2.1. Profilul donatorilor
  - 2.2.2. Motivații ale finanțatorilor
  - 2.2.3. Procesul prin care se acordă donația
- 2.3. Modalități de susținere a proiectelor



ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE TEOLOGIE ORTODOXĂ
Str. Episcop Nicolae Ivan, f.n., Cluj-Napoca

Tel.: (00) 40 - 740 - 077521
Fax: (00) 40 - 364 – 815679
Web: www.predareareligiei.ro

Cap. 3 Modalități de prezentare a proiectului
3.1. Etapele unui proiect de finanțare
3.2. Elementele unui proiect de finanțare
3.2.1. Scrisoarea de intenție.
3.2.2. Pagina de titlu
3.2.3. Introducere
3.2.4. Prezentarea organizației
3.2.5. Rezumatul proiectului
3.2.6. Justificarea proiectului
3.2.7. Impactul
3.2.8. Evaluarea
3.2.9. Durabilitatea sau sustenabilitatea
3.2.10. Anexe
3.2.11. Rezultate așteptate.
3.2.12. Partenerii
3.2.13. Diseminarea informației
3.3. Documente de prezentare a proiectului
3.4. Prezentarea pentru finanțare

Cap 4: Exemple de bună practică

Bibliografie

# Introducere: Despre finanțare și atragerea de fonduri

Primii pași

Înființarea și derularea unui proiect depinde în mare măsură de cei care l-au inițiat și de cei care îl conduc. În unele situații, cei care inițiază un proiect nu au capacitatea să-l finanțeze, de aceea apelează la alte persoane care pot susține derularea acestuia. Persoanele care susțin proiectul se numesc finanțatori. Aceștia asigură bugetul proiectului parțial sau total. În cazul persoanelor fizice, ajutorul financiar are în cele mai multe situații rațiuni morale și filantropice, iar în cazul persoanelor juridice, sunt și rațiuni de natură economică (deduceri fiscale, publicitate, implicare socială etc.).

Succesul proiectului, însă, nu este asigurat de această finanțare, de aceea trebuie ca toate persoanele interesate de proiect, să fie implicate mai mult decât numai financiar. Pentru orice proiect, este important ca cei ce îl susțin, pe lângă sprijinul financiar, să participe fizic și emoțional la derularea proiectului. Implicarea donatorilor în derularea proiectului cade în sarcina celor care au inițiat proiectul sau care îl conduc. Datoria inițiatorilor este de a face ca finanțatorii să devină susținători.

Susținătorii proiectului, pe lângă susținerea financiară, se implică și personal. Implicare personală înseamnă susținere financiară, participare la diferite activități, sprijin moral, promovare etc. În cazul acesta am putea spune că succesul unui proiect depinde de măsura în care sunt implicați în proiect atât inițiatorii cât și susținătorii acestuia.

Pentru ca un proiect să aibă succes, trebuie să ținem cont de câteva repere:

1. Să ”vindem” idealuri, nu să umblăm după bani. Proiectele au drept scop să răspundă unei nevoi. Atunci când vrem să derulăm un proiect, nu trebuie să punem pe prim plan partea financiară, deși fără aceasta s-ar putea să nu finalizăm proiectul, ci ideea în sine a proiectului. Trebuie să ne axăm pe o poveste, un ideal, o cauză nobilă și atunci vom avea susținători, pentru că motivația principală a oamenilor este de natură sufletească nu materială;

2. Să implicăm în proiect toate persoanele care vor să ne susțină. Sunt câteva avantaje ale acestui mod de lucru:

- preiau o parte din responsabilități;
- oferă susținere materială;
- realizează cea mai bună promovare a proiectului;
- oferă credibilitate pentru proiect în fața comunității.

3. Măsura în care avem încredere în ceea ce facem, este măsura succesului. Pentru ca un proiect să aibă rezultate, trebuie să ne implicăm afectiv în ceea ce facem. Atunci când punem suflet, când ne identificăm cu cei pe care îi ajutăm, atunci șansele de reușită sunt foarte mari. Putem să organizăm un proiect foarte din punct de vedere al managementului, dar s-ar putea să nu rezolvăm problema decât parțial pentru că oamenii au nevoie în primul rând de afectivitate. Aceasta este valabil atât pentru beneficiari cât și pentru susținători (a se vedea Daniel Goleman, Ine emoțională);

4. Perseverență: perseverența este una din calitățile pe care trebuie să le aibă un coordonator de proiect dar și fiecare persoană care își asumă să realizeze chiar și activități mai mici. În orice proiect sunt momente critice, despre care am putea spune că, au rolul de a tria pe cei care au puterea de a merge mai departe, de celelalte persoane. Aceștia sunt adevărații lideri care pot coordona un proiect;

5. Succesul susținerii depinde de relațiile personale. Chiar dacă proiectul este susținut de o firmă care la prima vedere are interese economice, trebuie să știm că la baza acestora stau relațiile umane. Persoana care promovează proiectul trebuie să fie o persoană foarte credibilă și să aibă calități care o ajută să stabilească ușor relații cu alte persoane.

# Cap 1. Finanțarea

Orice organizație economică are cinci departamente și anume: cercetare-dezvoltare, producție, resurse umane, contabilitate, și marketing. În cazul organizațiilor neproductive și în special al organizațiile filantropice, departamentul de marketing este înlocuit cu departamentul de atragere de fonduri, care mai este numit și departamentul de fundraising, deoarece acesta are sarcina principală de ”a vinde proiectul” și deci de a colecta resursele necesare funcționării acestuia. Acest departament se ocupă nu numai de atragerea de bani pentru proiectele organizației, ci și de găsirea tuturor resurselor necesare desfășurării activităților: servicii, resurse materiale, resurse umane și resurse financiare. În cazul proiectelor mai mici care sunt inițiate de persoane fizice, de atragerea de fonduri, se ocupă o persoană din cadrul echipei, de regulă inițiatorul proiectului.

## 1.1 Modalități de atragere de fonduri

Pentru a putea realiza mai ușor această sarcină de atragere de fonduri, vom prezenta câteva modalități de atragere de fonduri:

- marketing comunitar,
- debit direct,
- donații salariale,
- donații prin SMS,
- organizare de activități: petreceri, spectacole, meciuri diverse, cină, licitație etc.,
- promovare media,
- payroll giving (deduceri de pe statele de plată),
- campania 2 %,
- 3 ‰ (3 la mie) deductibilitate din partea firmelor,
- responsabilitate socială corporatistă,
- finanțare prin proiecte de finanțare,
- solicitări față în față,
- vânzarea de obiecte și produse inscripționate sau personalizate,
- rețele de socializare virtuală,
- direct mail,
- evenimente speciale,
- cotizații ale membrilor,
- comercializarea de produse.

Aceste modalități de atragere de fonduri sunt mai cele des folosite în momentul de față. Pe lângă acesta, mai sunt și alte modalități care se pot aplica în funcție de specificul fiecărui proiect.

## 1.2. Identificarea unor surse posibile de finanțare și resurse

Orice proiect are un grup țintă căruia i se adresează. Dar, pe lângă acesta, mai sunt și anumite grupuri care au interes ca problema căreia ne adresăm, să fie rezolvată. Aceste grupuri sunt alcătuite din beneficiarii indirecți (care în economie sunt numiți și stakeholderi), adică cei care sunt afectați într-o oarecare măsură de problema vizată iar prin rezolvarea problemei, efectul negativ asupra acestora scade (de exemplu, părinții copiilor care au greutăți la învățătură, sau primăria în raport cu persoanele vulnerabile).

Proiectele, pe de o parte, rezolvă unele problemele, iar pe de altă parte, previn dezvoltarea altora. Prin nerezolvarea problemei, beneficiarii indirecți suferă anumite consecințe negative, deci aceștia au tot interesul ca problema să fie rezolvată. În cazul părinților, consecințele negative sunt legate de comportamentul negativ al copiilor lor și de rezultatele școlare. În cazul primăriei, orice problemă care apare la nivelul comunității presupune o cheltuială pentru rezolvarea acelei probleme. În această situație, primăria are interesul și responsabilitatea de a rezolva și de a preveni situațiile negative și de a le dezvolta pe cele pozitive.

În general proiectele pot să găsească finanțare din 3 surse: de la persoane fizice, de la companii (în general firme economice care nu realizează finanțarea după un ghid prestabilit) sau de la instituții finanțatoare (aici ne referim la firme, organizații, bănci, instituții etc., care oferă finanțarea după un ghid de finanțare și după criterii prestabilite). Fiecare are avantajele și dezavantajele proprii. Atunci când căutăm finanțare pentru un proiect, trebuie să luăm în calcul specificul proiectului și specificul finanțatorului. Vom încerca să prezentăm care este specificul fiecăreia din cela 3 moduri de finanțare.

**Tabel 1.** Avantajele și dezavantajele surselor de finanțare

| Finanțator | Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|---|
| Persoane fizice | Susținere imediată<br>Birocrație simplificată sau lipsa acesteia<br>Fără riscuri<br>Promotori ai organizației | Sume mici<br>Susținere pe termen scurt sau mediu |
| Companii | Finanțare medie spre mare<br>Susținere pe termen lung<br>Apropierea de organizație și asumarea unei părți a proiectului | Fonduri reduse dar sigure |
| Instituții finanțatoare | Finanțare mare<br>Organizare profesionistă<br>Organizare și cerințe clare și specifice<br>Oportunitate de a dezvolta organizația | Riscul întreruperii finanțării<br>Blocaj financiar<br>Birocrația excesivă<br>Nu oferă sustenabilitate pe termen lung |

## 1.3. Atribuții în atragerea de fonduri și resurse

Atragerea de fonduri este o activitate principală a proiectului, deoarece de aceasta depinde funcționarea lui. Din acest motiv, persoana care realizează această activitate trebuie să cunoască toate aspectele proiectului și toate nevoile acestuia. În general, de atragerea de fonduri se ocupă coordonatorul proiectului, deoarece cunoaște cel mai bine proiectul.

În realizarea acestei activități putem aminti următoarele etape:

- Stabilirea necesarului de resurse pentru fiecare proiect
  - Acesta se realizează în funcție de activitățile proiectului. Fiecare activitate și resursă trebuie cuantificată și de aici rezultă necesarul bugetar al proiectului. Pentru aceasta se realizează planul de atragere de fonduri.
- Identificarea surselor de susținere a proiectului
  - Se stabilesc beneficiarii indirecți ai proiectului și apoi se identifică posibilii susținători ai proiectul.
- Atragerea fondurilor
  - Această activitate presupune realizarea efectivă a activităților propuse.
- Promovarea proiectului și a organizației în comunitate
  - Pentru promovare proiectului se vor realiza materiale de promovare și se vor stabili metodele de promovare a proiectului. În unele situații se poate apela și la firme specializate.
- Realizarea de materiale de promovare și atragere de fonduri
- Stabilirea bazei de date cu posibilii susținători.
  - Pentru o mai bună activitate se realizează o bază de date cu susținătorii proiectului și cu posibilii susținători. La fiecare dintre ei se va scrie care sunt posibilitățile de susținere și care este deschiderea față de proiect.
- Realizarea de activități de promovare și identificare de noi susținători, etc.
  - Această activitate se realizează atunci când nu avem suficienți parteneri pentru proiect.

## 1.4. Planul de atragere de fonduri și resurse

Planul de atragere de fonduri este documentul care ne ajută să ne stabilim necesarul pentru proiect și care sunt metodele pe care le putem folosi pentru îndeplinirea obiectivelor propuse.

Pentru a realiza un plan de atragere de fonduri, trebuie să definim anumite elemente care ne arată zona în care activăm și profilul organizației. Pentru aceasta ne ajutăm de următoarele informații (după cursul: pregătirea organizației pentru atragerea de fonduri. Context intern și extern. Asociația pentru Relații Comunitare, 2006):

**Tabel 2.** Elemente importante în atragerea de fonduri

| | |
|---|---|
| Stabilirea scopului pentru planul de atragere de fonduri | |
| Prezentarea organizației și a contextului | Misiunea organizației |
| | Prezentarea obiectivelor organizației |
| | Prezentarea programelor și a serviciilor oferite |
| | Poziționarea strategică și ce avem diferit față de organizații similare |
| | Membrii consiliului de conducere și ai staff-ului |
| | Aria geografică în care activează organizația |
| | Prezentarea situației financiare |
| | Exemple de succes |
| Evaluarea nevoilor financiare și a resurselor existente pentru atragerea de fonduri | |
| Stabilirea obiectivelor de atragere de fonduri | |
| Potențialii donatori și analiza acestora | |
| Alegerea metodelor utilizate și destinația fondurilor atrase prin fiecare metodă | |
| Plan de acțiune | Descrierea grupului țintă și a beneficiilor acestuia |
| | Pași necesari/activități necesare |
| | Data limită pentru fiecare activitate |
| | Riscuri asociate metodei și grupului țintă |
| | Responsabilul |
| | Alegerea unor indicatori de evaluare |
| | Costurile metodei respective |
| | Suma dorită a fi strânsă cu această metodă |

Sub formă structurată, planul de atragere de fonduri poate arăta în felul următor. Descrierea trebuie să răspundă la următoarele cerințe și întrebări:

**Tabel 3.** Planul de atragere de fonduri

| | |
|---|---|
| Prezentarea organizației | Cine realizează strângerea de fonduri |
| Scopul pentru care strâng fonduri | Care este motivul pentru care vreau să strâng fonduri |
| Beneficiarii proiectului | Care sunt beneficiarii și nevoia lor |
| Cuantumul fondurilor de atras | Descriem cât estimăm să strângem prin fiecare metodă |
| Calendarul activităților | Descriem perioada în care se va realiza atragerea de fonduri (pentru fiecare metodă) |
| Stabilirea listei finanțatorilor | Stabilirea posibililor finanțatori ai proiectului sau a activităților |
| Stabilirea modalităților de atragere de fonduri | Aici prezentăm metodele de atragere de fonduri stabilite |
| Costuri estimate implicate | Descriem, pentru fiecare metodă, cheltuielile |
| Resurse implicate | Specificăm care sunt resursele (umane și materiale) pe care le implicăm în atragerea de fonduri |

*Detalierea planului de atragere de fonduri:*

1. Prezentarea organizației (cine sunt eu?): descriem care sunt misiunea, viziunea, principiile și valorile organizației. Cu alte cuvinte definesc locul în care organizația își desfășoară activitatea și ne definim pe noi ca organizație prin arătarea a ceea ce ne este propriu și ce ne deosebește față de celelalte organizații. În funcție de aceste "valori" ne găsim și beneficiarii dar și susținătorii și finanțatorii proiectului sau a activității. Trebuie să punem accent pe valorile organizației care reprezintă cultura acesteia.
2. Scopul pentru care strâng fonduri: orice proiect pe care îl realizăm trebuie să se adreseze unei nevoi. Atunci când justificăm un proiect, în consecință atragerea de fonduri, trebuie să arătăm ce nevoie vrem să acoperim sau ce problemă vrem să rezolvăm. Cu cât scopul este mai bine definit, cu atât atragerea de fonduri poate să fie de mai mare succes.
3. Beneficiarii proiectului: se arată care sunt beneficiarii pentru care se caută resurse, care sunt nevoile acestor persoane și de ce vrem să rezolvăm această problemă.
4. Cuantumul fondurilor de atras (cât estimez că strâng): estimăm cât strângem prin activitățile de atragere de fonduri. Estimarea se realizează pentru fiecare activitate.
5. Calendarul activităților: descriem perioada de desfășurare pentru fiecare activitate de atragere de fonduri (de ex.: 15-30 februarie vânzare de felicitări)
6. Stabilirea listei finanțatorilor: pentru a stabili foarte bine lista persoanelor pe care le așteptăm să se implice în proiect, trebuie să ne adresăm câteva întrebări și anume: dacă susțin domeniul de activitate, dacă cunosc organizația, dacă vrea să susțină proiectul, dacă are interes în aria de desfășurare a proiectul, dacă s-a mai implicat în proiecte asemănătoare, dacă cultura acelei persoane sau organizații este compatibilă cu cultura organizației care desfășoară proiectul etc. Se va pune un mare accent pe cultura organizației.
7. Stabilirea modalităților de atragere de fonduri: o parte din modalitățile de atragere de fonduri sunt prezentate; noi trebuie să căutăm acele modalități care sunt potrivite atât pentru proiect cât și pentru susținători;
8. Costurile estimative pentru activitatea de atragere de fonduri: estimăm ce activități trebuie să desfășurăm pentru fiecare metodă de atragere de fonduri, și care este costul pentru fiecare activitate
9. Resurse implicate: descriem care sunt resursele folosite, atât cele materiale cât și cele umane. Descrierea o vom face pentru fiecare activitate în parte

Pentru a obține finanțarea unui proiect, putem alege oricare din cele trei categorii de finanțatori, finanțare de la persoane fizice, finanțare de la companii și firme sau finanțare de le instituții finanțatoare, însă trebuie să știm că finanțarea din surse locale este benefică, din cel puțin câteva motive:

- Nu expune organizația la riscuri
- Este o susținere constantă și pentru un termen îndelungat
- Are o siguranță mai mare
- Ajută comunitatea să asume proiectul ca fiind al ei

# Cap 2. Finanțatorii

Finanțarea poate să fie de mai multe tipuri, dar cel mai mult contează implicarea personală pe care o realizează cei care susțin proiectul. Implicarea personală înseamnă implicarea cu toate categoriile de resurse pe care le are o persoană (material, financiar, moral, sentimental, promovare, intermediere etc.). Cei care se implică personal în derularea unui proiect sunt cei care ajută cel mai mult, de aceea important este ca să motivăm ca susținătorii să devină persoane implicate în derularea proiectului.

## 2.1. Identificarea partenerilor potențiali

Așa cum am spus mai sus, sunt mai multe grupe de persoane care au interes ca nevoile să fie rezolvate. Când realizăm lista cu aceste categorii, trebuie să vedem care sunt interesele acestora în rezolvarea nevoii și care ar putea să fie avantajele lor. În acest sens putem alcătui un tabel cu următorii indicatori:

- interesele acestora: ce interese au aceste persoane ca să fie rezolvată nevoia; cât de mult sunt aceștia afectați de nevoie și în ce fel și, eventual, care sunt costurile pe care le au din cauza acestei nevoi;
- avantaje sau beneficii: aici vom specifica ce beneficii au aceștia de pe urma proiectului, deci a rezolvării nevoii. Aceste beneficii pot să fie de mai multe feluri: de exemplu o școală care are elevi cu probleme de comportament. Prin corectarea comportamentului elevilor școala beneficiază în sensul că îi cresc indicatorii școlari legați de rezultate, siguranță, confort oferit elevilor etc. Trebuie să găsim toate beneficiile pe care le are acest grup. Altfel spus, ”finanțarea este privilegiul finanțatorului, iar acceptarea acesteia este privilegiul finanțatului” (Asociația pentru Relații Comunitare, 2013, p 121);
- profilul cultural al persoanei sau al companiei finanțatoare: nu orice companie poate finanța orice proiect. Organizația sau persoana care inițiază un proiect trebuie să aibă anumite principii și valori din care se alcătuiește profilul cultural al acesteia. Partenerii și finanțatorii trebuie să fie selectați în funcție de aceste valori. De aceea trebuie să se țină seamă de viziunea companiei, de codul de etică, de profilul sau valorile culturale pe care le are și așa mai departe. Succesul proiectului depinde și de compatibilitatea culturală între organizația care derulează proiectul și cea finanțatoare.

## 2.2. Cultivarea finanțatorilor

Atitudinea altruistă este în firea fiecărei persoane. Datoria noastră este de a cultiva această atitudine și de a o îndruma. Motivațiile donatorilor sunt de mai multe feluri, atât de natură intrinsecă, cât și de natură extrinsecă. Atunci când realizăm activități de cultivare a donatorilor, trebuie să avem în vedere aceste motivații ale fiecărei persoane. Pentru a realiza un plan de cultivare al donatorilor, ne putem ajuta de următoarele întrebări (Asociația pentru Relații Comunitare, 2013, p 99)

- de ce au început să doneze organizației,
- ce așteptări au de la organizație,
- cum preferă să comunicați,
- cum vor să doneze,
- sunt interesați să susțină organizația și în alt fel decât cel financiar,
- ce aspecte particulare legate de organizație sunt de interes pentru ei,
- cine sunt donatorii?
- cine și ce le influențează actul donației.

Pe lângă aceste întrebări, pentru a realiza profilul donatorului ne mai putem ajuta și cu alte întrebări, cum ar fi:

- Care este domeniul de interes?
- Dacă au fost ajutați în trecut și cu ce?
- Dacă sunt legați sentimental de o anumită cauză?
- În concluzie am putea spune că datoria noastră este ca prin diferite activități, să transformăm un donator într-un susținător, o persoană resursă pentru proiect.

## 2.2.1. Profilul finanțatorilor

Susținătorii proiectului se pot grupa în multe categorii, în funcție de apropierea de organizație, de implicarea și de susținerea pe care aceștia o arată. Specialiștii în domeniu au identificat patru categorii de donatori și anume (Asociația pentru Relații Comunitare, 2013, p 77):

- Persoane implicate în funcționare organizației: membrii consiliului de administrație, donatorii principali, echipa de management,
- Persoane implicate în derularea activităților: voluntari, angajați, membrii, clienți, patroni, donatori probabili,
- Persoane care susțin sau au susținut organizația ocazional,
- Persoane sau organizații care chiar dacă nu susțin proiectul au interes ca nevoia căreia i se adresează proiectul să fie rezolvată. Aceștia pot să fie mai mult activați în derularea proiectului.

Sub forma grafică, categoriile susținătorilor proiectului pot arăta în felul următor:

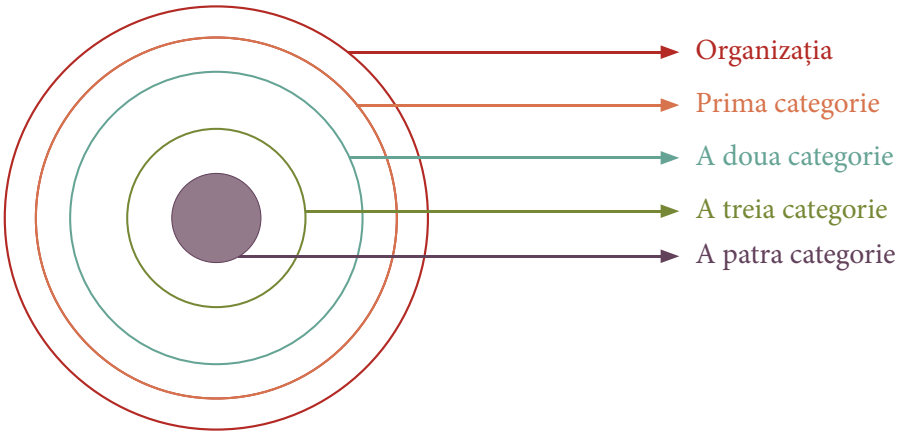



**Figura 1.** Categoriile finanțatorilor proiectului

În mijloc este organizația. În primul cerc de lângă organizație sunt membrii consiliului de administrație și cei care contribuie la definirea misiunii și a politicilor organizației. În cercul al doilea sunt persoanele implicate în derularea activităților, angajați și voluntari, donatori structurali. În cercul al treilea se înscriu persoanele care susțin organizația în mod ocazional. Aceștia pot să devină susținători permanenți. În ultimul cerc se înscriu persoane care nu participă le realizarea activităților și a proiectului dar au interes în acest domeniu. Acestea pot să devină din persoane pasive în persoane active pentru organizație.

## 2.2.2. Motivații ale finanțatorilor

După ce am stabilit care sunt susținătorii posibili ai proiectului, trebuie să vedem care sunt motivațiile care determină aceste persoane să susțină proiectul și apoi alegem în funcție de motivațiile acestora, ce metodă de promovare folosim.

Fiecare persoană fizică sau companie care face donații, are o motivație intrinsecă sau/și extrinsecă.

Unele persoane donează sau ajută dintr-un spirit de comuniune alții au o motivație altruistă, unii vor să rezolve o problemă sau să atingă un ideal, altele vor să răspundă la un ajutor primit în trecut etc. Pentru a ști aceste lucruri trebuie să fim apropiați de aceste persoane. Toate persoanele, însă, ajută dintr-o dorință de solidaritate cu persoanele aflate în nevoi.

Când vorbim de companii care susțin un proiect sau o cauză, pe lângă motivațiile anterioare, se adaugă și motivații de natură fiscală sau de marketing. Dar, indiferent care ar fi motivațiile unei firme, trebuie să știm că în spatele acestora se află oameni cu sentimente, cu idealuri și cu înclinații altruiste. Iar atunci când încercăm să motivăm o companie să ne fie partener în proiectul pe care îl derulăm trebuie să luăm în calcul și motivațiile persoanelor care reprezintă acea companie.

Mai mult decât donația pe care poate să o realizeze o persoană sau o companie, trebuie să prețuim susținerea pe care o poate primi proiectul. O persoană care este implicată în derularea proiectului este mai importantă decât o persoană care donează bani. Ideal ar fi ca persoanele care donează să fie și implicate în derularea proiectului prin organizare, promovare și alte căi.

Motivațiile donatorilor sunt de mai multe feluri. Amintim câteva dintre acestea (Asociația pentru Relații Comunitare, 2013, p 64):

- Au fost rugați/ solicitați să o facă,
- Sunt interesați să sprijine dezvoltarea comunității lor,
- Pentru confortul personal, deoarece vor să simtă că au făcut ceva bun,
- Pentru că s-ar putea să aibă nevoie la un moment dat de serviciul pe care îl susțin acum prin donații,
- Pentru că cred în cauza respectivă,
- Pentru că au fost impresionați de nevoile unei categorii de oameni,
- Religia îi îndeamnă să doneze,
- Cred că organizația este de încredere și va ști cum să folosească fondurile,
- Cred în eficiența sectorului neguvernamental și în capacitatea lui de a răspunde nevoilor comunității,
- Le este jenă să refuze,
- Le este frică, că ar putea fi pedepsiți dacă nu își ajută semenii,
- Cunosc pe cineva într-o organizație,
- Cunosc un beneficiar și vor să sprijine acea persoană,
- Au fost și ei sprijiniți cândva pentru o cauză/ nevoie și vor să întoarcă serviciul,
- Simt presiunea prietenilor, colegilor, a celor din jur să doneze,
- Prețuiesc recunoașterea și prestigiul pe care îl oferă gestul unei donații,
- Donația aduce beneficii firmei lor,
- Donația este o obișnuință în familie,
- Sunt implicați în organizație și știu că ceea ce fac este important,
- Primesc în schimbul donației ceva tangibil (o carte, broșură etc.),
- Este și o ocazie de a se simți bine,
- Vor avea un beneficiu fiscal dacă donează,
- Își pot permite să doneze,
- Organizația le-a fost recomandată de cineva în care au încredere,
- Primesc un raport de activitate,
- Au fost invitați să participe la activitățile lor,
- Numele lor este trecut pe o listă publică de donatori,
- Întăresc imaginea firmei lor.

Aceste motivații sunt generale. Atunci când realizăm planul de atragere de fonduri trebuie să vedem care metodă se potrivește fiecăruia dintre donatorii pe care îi avem. Trebuie să observăm că majoritatea donațiilor au un caracter sentimental și persoanele sunt implicate în derularea activităților.

### 2.2.3. Procesul prin care se acordă donația

Donația reprezintă o formă de susținere a unei cauze. Dar cauza în sine nu asigură și succesul. Acesta este asigurat de cei care promovează cauza respectivă. Există mai multe moduri prin care persoanele sau firmele încep să susțină un proiect. Vom enumera pe cele mai importante (Asociația pentru Relații Comunitare-Allavida, 2003, p 44)

- solicitarea prin e-mail: procentul de răspuns este de 7.9 %
- solicitarea de către o persoană care nu este membru al organizației: procentul de răspuns este de 15.3 %
- solicitarea realizată prin poștă: procent de răspuns 18.6 %
- proiectul este prezentat în presă: procent de răspuns 21.5 %
- firma observă o nevoie și contactează o organizație cunoscută: procentul de răspuns este de 32.7 %
- solicitarea este realizată de către un membru al organizației: procentul de răspuns este de 84.8 %

Observăm că succesul cel mai mare este atunci când organizația este reprezentată de o persoană din interiorul ei. Și, cum am mai spus, succesul depinde de măsura în care persoana care reprezintă proiectul se identifică cu cauza pe care o susține. Pe de altă parte, întotdeauna trebuie să luăm în calcul faptul că în spatele oricărei firme se află persoane cu sentimente, cu dorințe, cu idealuri și că prin proiectul pe care îl reprezentăm ajutăm acele persoane să-și îndeplinească așteptările lor.

Din această prezentare mai învățăm și următoarele lucruri:

- fiecare organizație trebuie să promoveze proiectul pe care îl are, iar solicitarea trebuie făcută prin e-mail, prin poștă și prin alte mijloace
- solicitarea trebuie făcută pentru că sunt persoane care așteaptă să participe într-un proiect
- prezentarea proiectului trebuie să fie făcută publică prin presă, pentru cel puțin două motive: atunci când o companie vrea să ajute, va ajuta în primul rând o organizație care este cunoscută, iar în al doilea rând prin prezentarea publică a proiectului putea stimula dorința de a ajuta.
- în promovarea proiectului și atragerea de resurse pentru proiect trebuie să implicăm nu numai persoanele membre ale organizației ci și alte persoane apropiate care se regăsesc într-o oarecare măsură în sfera de activitate a organizației. Aceștia pot să fie promotori în cercurile lor de influență
- dar cel mai mare succes al proiectului se realizează atunci când este promovat de persoanele care îl reprezintă. Aceasta și pentru că implicarea afectivă a acelor persoane este cea mai mare și acest lucru se simte.

## 2.3. Modalități de susținere a proiectelor

Atunci când vrem să dezvoltăm un proiect, trebuie să identificăm și să stabilim care este grupul țintă, care este profilul acestuia și care sunt nevoile pe care vrem să le satisfacem, iar apoi trebuie să alcătuim lista beneficiarilor indirecți.

În principiu, resursele necesare proiectului trebuie să le găsim la aceștia. În categoria beneficiarilor indirecți pot să fie încadrate și acele persoane care au motivații filantropice pentru rezolvarea problemei și finanțatorii care, prin politicile pe care și le-au asumat, se angajează să rezolve acele nevoi. În funcție de nevoile proiectului și capacitățile sau posibilitățile beneficiarilor, putem identifica următoarele moduri de susținere:

- finanțare
- voluntariat
- donații în produse
- donații în bani
- prestarea anumitor servicii
- promovare
- accesul pe piața economică a firmei, accesul organizației la comunitate etc.

# Cap. 3 Modalități de prezentare a proiectului

Succesul unui proiect depinde în mare măsură de planificarea lui. Dacă proiectul este bine planificat, are toate șansele să-și atingă obiectivele propuse. Aceasta, însă, depinde și de modul în care este coordonat proiectul pentru a respecta rezultatele planificate și realizarea activităților în timp și în primul rând de modul în care urmărim atingerea indicatorilor de realizat.

Pentru a avea un proiect de succes, este bine să ținem cont și de următoarele recomandări:

- Proiectul să fie realizat pentru a răspunde unei nevoi iar nu pentru a obține o finanțare. Aceasta înseamnă că trebuie să identificăm nevoia înainte de a găsi finanțatorul și să încercăm să o rezolvăm. Finanțarea nu face altceva decât să ne ofere o mână de ajutor în rezolvarea nevoi identificate. Deci, ținta trebuie să fie nevoia nu finanțarea.
- Este bine să arătăm că nevoia este recunoscută de comunitate și că nu este doar o părere proprie. Eventual putem arăta studii care fac referire la nevoia prezentată.
- Organizarea proiectului și a activităților trebuie să fie foarte bine realizată deoarece o programare greșită duce la rezultate greșite
- Prezentarea trebuie să se axeze foarte mult pe rezultatele pe care le urmărim prin proiect: finanțatorul este de regulă un economist și vrea să vadă că investiția în proiect aduce rezultatele planificate. Raportul cost beneficiu trebuie să fie unul foarte bun.
- Prezentarea proiectului trebuie să fie foarte precisă. Este bine să nu estimăm activități și rezultate nerealiste. Să nu ne încărcăm cu ceva ce nu vom putea realiza. Proiectul trebuie să aibă o structură logică în așa fel încât să existe o corelare între activități obiective și cheltuieli.
- Prezentarea trebuie să fie foarte bine structurată: proiectul trebuie să aibă un fir logic și să fie scris în mod schematic
- La final, trebuie să prezentăm rezultatele proiectului și să facem diseminarea. Prin această activitate ne angajăm că rezultatele proiectului vor fi împărtășite și altor persoane cu același interes, în acest fel urmărind creșterea rezultatelor proiectului și asigurarea unei finanțări ulterioare.
- La pregătirea primelor proiecte este bine să vă asociați cu persoane sau organizații care au experiență în domeniu și au rezultate în scrierea de proiecte. Aceasta vă ajută să deveniți mai profesioniști și să câștigați credibilitate
- Calitatea și valoarea unui proiect se măsoară în rezultatele acestuia

## 3.1. Etapele unui proiect de finanțare

Pe lângă resursele pe care le putem obține de la persoane fizice și companii, pentru derularea proiectului mai putem obține resurse și prin proiecte de finanțare. Acestea sunt granturi, sume mari de bani care acoperă cea mai mare parte a bugetului. Chiar dacă sunt sume mari de bani, au și acestea anumite dezavantaje.

Atunci când dorim să pregătim un proiect cu finanțare recomandăm parcurgerea următorilor pași:

- studierea ghidului finanțatorului, pentru a vedea dacă cerințele și criteriile din ghid corespund cu ceea ce vrem să realizăm
- studierea altor documente anexe ale ghidului de finanțare
- toate documentele de finanțare să fie studiate de cel puțin 2 sau 3 persoane, dacă se poate în echipă (în felul acesta se creează o vedere de ansamblul)

În vederea redactării unei propuneri de proiect pentru a obține o finanțare este bine să parcurgem următorii pași (după Alina Bârgăuan, p 43):

1. stabilirea obiectivelor organizației și proiectului
2. identificarea finanțatorilor în funcție de obiectivele stabilite
3. studierea anunțului de finanțare
4. urmărirea termenului limită pentru depunerea proiectului
5. participarea la sesiunile de formare ale finanțatorului

6. analiza în detaliu a obiectivelor și priorităților finanțatorului
7. analiza criteriilor de eligibilitate: în general eligibilitatea se referă la solicitant, parteneri, costuri, activități, zona de desfășurare a proiectului
8. studierea proiectelor finanțate anterior
9. studierea condițiilor financiare cerute
10. consultarea pachetului informativ al finanțatorului
11. alcătuirea unei listă de verificare a tuturor documentelor necesare proiectului
12. completarea documentației solicitate de finanțator
13. completarea formularelor anexe
14. verificarea, având lista de verificare în fată, dacă există toate documentele care trebuie incluse în dosarul de solicitare a finanțării.

Pentru orice proiect criteriile de succes/ indicatorii de performanță îndeplinesc simultan următoarele condiții (Alina Bârgăuan, p 63):

- respectă obiectivele cheie asumate inițial;
- este finalizat la timp;
- este finalizat respectând limitele bugetului;
- este finalizat în conformitate cu standardele tehnice și cele de calitate;
- este finalizat în conformitate cu domeniul de activitate stabilit inițial;
- este finalizat printr-o alocare judicioasă a resurselor, atât a celor de tip *hard,* cât și a celor de tip *soft;*
- produsul final este acceptat de către beneficiarii direcți și indirecți, precum și de finanțator.

## 3.2. Elementele unui proiect de finanțare

Pe lângă părțile de bază ale unui proiect (obiective, activități, buget), în vederea realizării unei cereri de finanțare, mai trebuie să redactăm elemente suplimentare care să prezinte proiectul. Acestea pot să difere de la finanțator la finanțator, dar în mare parte ele sunt următoarele:

### 3.2.1. Scrisoarea de intenție.

Destinatarii scrisorii de intenție sunt finanțatorii. Scrisoarea trebuie să fie alcătuită după cerințele acestora. De regulă scrisoarea de intenție este propusă de finanțator și trebuie să răspundă la aspecte legate de:

- nevoia vizată,
- grupul țintă,
- soluția propusă,
- activitățile planificate,
- experiența organizației solicitante și
- alte cerințe specifice.

Aceste detalii le găsim în prezentarea propunerii de finanțare sau pe pagina de internet a finanțatorului. Scrisoarea trebuie să fie concisă și să nu cuprindă date care nu sunt necesare.

### 3.2.2. Pagina de titlu

Cuprinde datele organizației solicitante și titlul proiectului propus spre finanțare. Titlul trebuie să fie concis și cuprinzător în așa fel încât să fie atractiv. De multe ori titlul ”vinde” produsul.

### 3.2.3. Introducere

În cadrul introducerii se prezintă două idei: contextul în care se găsește problema și prezentarea organizației.

Pentru prezentarea contextului este bine să amintim următoarele:

- Nevoia pe care vrea să o rezolvăm
- Cauzele care determină nevoia
- Studii în care se prezintă nevoia vizată.
- Eventuale sugestii prezentate în studii: cauzele nevoii, soluții de rezolvare, impact etc.

### 3.2.4. Prezentarea organizației

Trebuie să demonstrăm că organizația noastră are toate competențele necesare pentru a derula și finaliza proiectul cu succes. Pentru a evidenția acest lucru vom face următoarele:

- descriem organizația și misiunea ei
- descriem proiectele pe care le-a derulat și rezultatele acestora
- prezentăm legătura între obiectivele organizației și ale finanțatorului
- prezentăm echipa care urmează să implementeze proiectul și evidențiem competențele acesteia
- arătăm care au fost colaboratorii organizației care pot să și ofere recomandare
- prezentăm alte date relevante pentru organizație

### 3.2.5. Rezumatul proiectului

Acesta este o prezentare pe scurt a proiectului. Rezumatul trebuie să fie bine formulat și să aibă priză. Putem spune că rezumatul este cheia de succes a proiectului. Dacă rezumatul este bine realizat, câștigăm încrederea evaluatorului și merge mai departe cu evaluarea. La prezentarea proiectului trebuie să scoatem în evidență indicatorii de realizare ai proiectului și corelarea lor cu resursele proiectului și cu mijloacele folosite pentru realizarea indicatorilor.

Un rezumat bun trebuie să descrie următoarele:

- organizația și rezultatele ei - arată de ce organizația este potrivită pentru a derula acest proiect
- proiectele derulate și rezultate atinse
- nevoia și implicațiile ei
- rezultatele estimate ale proiectului
- metode de realizare a proiectului

### 3.2.6. Justificarea proiectului

Atunci când descriem justificarea proiectului trebuie să avem în vedere atât nevoia cât și consecințele acesteia. Atunci când vizăm rezolvarea anumitei nevoi, trebuie să avem în plan și finalizarea acestei nevoi. La justificarea proiectului vom arăta de ce este importantă realizarea acestui proiect, atingând următoarele aspecte:

- nevoia abordată este una reală, iar amânarea ei poate duce la anumite consecințe negative; eventual, putem estima o parte din aceste posibile consecințe; este bine, dacă se poate, să facem referire la anumite studii care prezintă nevoia la care ne referim
- organizația noastră are capacitatea de a rezolva problema identificată; pentru a arăta că suntem capabili să rezolvăm o problemă, trebuie să arătăm rezultatele noastre din trecut și că am mai avut proiecte în domeniul pe care îl abordăm.
- știm ce trebuie să facem pentru rezolvarea problemei; acest lucru îl putem demonstra dacă arătăm cum schimbă activitățile propuse indicatorii de realizat.

### 3.2.7. Impactul

Trebuie să gândim că finanțatorul percepe informația în termeni economici, de aceea și prezentarea proiectului va trebui să răspundă la anumite nevoi. Aceste nevoi trebuie să fie convertite în limbaj și în rezultate economice, cum ar fi: care este nevoia, care sunt purtătorii nevoii, cum vrem să rezolvăm nevoia, cum producem schimbarea, care sunt indicatorii de realizat, care sunt consecințele economice ale implementării proiectului etc. Trebuie să demonstrăm, pe indicatori, că proiectul aduce schimbare.

De exemplu: dacă prin proiect urmărim crearea de noi locuri de muncă, atunci câștigul este de mai multe feluri:

- guvernul câștigă de două ori prin faptul că persoanele nu numai că nu mai sunt consumatoare ale bugetului de stat prin șomaj, îndemnizații și alte ajutoare, ci devin contribuabili
- persoanele în cauză câștigă prin faptul că au venituri mai mari și mai stabile; de aici toate consecințele pe plan personal, familial, social etc.
- societate în ansamblu prin faptul că se evită anumite consecințe negative

Acesta este un exemplu pentru a înțelege mai concret termenii în care judecă un finanțator. Trebuie să gândim dacă investiția aduce sau nu profit, dacă aduce sau nu schimbare prin ceea ce facem.

### 3.2.8. Evaluarea

Aici arătăm cum se va face evaluarea, care sunt indicatorii de realizat ai proiectului și cum vor fi măsurați. Indicatorii trebuie să fie atât calitativi cât și cantitativi. Evaluarea se realizează cu scopul de a vedea dacă am îndeplinit ceea ce ne-am propus. Motivațiile evaluării sunt de două feluri: interne și externe.

Motivații interne:

- Pentru a vedea dacă facem ceea ce trebuie
- Pentru a obține informații și reacții ca să vedem dacă ceea ce facem are efectul scontat
- Pentru a ne îmbunătății organizarea
- Pentru a ne măsura raportarea la standarde

Motivații externe:

- Pentru a oferi credibilitate atât finanțatorilor cât și comunității în general
- Pentru a arăta că ceea ce se face acoperă o nevoie a beneficiarilor
- Pentru a măsura realizările în raport cu standardele de performanță
- Pentru a compara realizările cu cele ale altor organizații

### 3.2.9. Durabilitatea sau sustenabilitatea

Se presupune că un proiect o dată început, continuă atâta timp cât există nevoia pentru care s-a înființat proiectul. Finanțatorul asigură acoperirea bugetului pentru o perioadă de timp și are pretenția ca proiectul să continue. Aceasta înseamnă că trebuie să găsim modalități prin care să asigurăm continuarea proiectul, să gândim un mod prin care proiectul ajunge să se autofinanțeze, sau trebuie să gândim parteneriate cu diferite organizații și instituții. Finanțarea ulterioară se poate realiza în mai multe feluri:

- Realizarea de activități care să susțină proiectul
- Alte finanțări, chiar de la același finanțator
- Realizarea unui plan de atragere de fonduri
- Cotizații ale membrilor
- Asumarea proiectului de comunitatea locală (aceasta este cea mai bună variantă, atât pentru proiect cât și pentru organizație)

### 3.2.10. Anexe

Anexele sunt diferite de la finanțator la finanțator. Pot fi anexe legate de documente contabile sau legate de consiliul director; documente care să arate credibilitatea organizației atât în față de instituțiile fiscale cât și față de alte autorități etc.

### 3.2.11. Rezultate așteptate.

Acestea se referă la ceea ce urmărim prin proiect, indicatori de realizat și gradul de îndeplinire a acestora. În primul rând, evaluarea trebuie să o facem singuri. Dacă nu știm să ne evaluăm proiectul, atunci nici nu vom ști ce avem de îndeplinit. Este ceea ce ne asumăm să facem. Trebuie să luăm în calcul și anumite aspecte neprevăzute, riscuri care pot să apară independent de voința noastră. Pentru a putea obține rezultatele prevăzute în proiect, trebuie să fim foarte realiști. Rezultatele se referă la:

- Din punct de vedere cantitativ: număr de beneficiari, număr de persoane participante, număr de obiecte sau servicii realizate etc.
- Din punct de vedere calitativ: ne referim la gradul de rezolvare; măsurăm indicatorii care nu sunt palpabili, gradul de satisfacție.

### 3.2.12. Partenerii

Sunt acele persoane sau instituții care își asumă un proiect sau o parte din proiect până la finalizarea acestuia. Aceștia sunt foarte importanți deoarece, prin parteneriat se introduce principiul dispersiei riscului. Dacă riscă să se închidă o parte de proiect sau un proiect din organizație, celelalte merg mai departe pot susține și proiectul în cauză.

Partenerii au următoarele roluri:

- ajută organizația să ducă proiectul la bun sfârșit, în cazul în care aceasta nu are capacitatea de a finaliza singură proiectul
- oferă organizației un know-how, din experiența acesteia
- asigură credibilitatea organizației și a proiectului

### 3.2.13. Diseminarea informației

Aceasta este o cerință din partea unor finanțatori și are ca scop promovarea activităților și oferirea de exemplu de bună practică și pentru alte organizații. Orice finanțator vrea să se asigure că rezultatele investiției lui devin rezultate publice.

## 3.3. Documente de prezentare a proiectului

Pentru a putea fi finanțat, un proiect, pe lângă cerințele de conținut, trebuie să îndeplinească și anumite aspecte legate de prezentare. Am putea spune că finanțarea proiectului depinde de modul în care realizăm prezentarea lui.

Pentru o bună prezentare a proiectului putem să realizăm următoarele instrumente:

1. Afiș: fiecare proiect ar trebui să aibă un afiș de prezentare. Acesta are rolul de a arăta pe scurt informații despre proiect și rezultatele pe care urmărim să le îndeplinim. Afișul se adresează în primul rând potențialilor beneficiari și comunității în ansamblu. Pentru ca un afiș să fie de impact, când îl redactăm, trebuie să ținem cont de câteva recomandări:

- Titlul proiectului să fie cât mai sugestiv
- Prezentarea să conțină cuvinte puține
- Să se specifice indicatorii de realizat
- Să aibă o fotografie de impact
- Să conțină culorile reprezentative ale organizației
- Să arate indicatorii pe care dorim să-i realizăm

2. Prezentare scurtă. Aceasta se realizează posibililor finanțatori persoane care vor să cunoască mai multe informații despre proiect pentru a putea susține proiectul. Prezentarea se poate realiza pe o singură pagină sau pe cel mult două, trei pagini. Dacă nu reușim să convingem în cuvinte puține, nu vom reuși nici cu multe cuvinte. Prezentarea trebuie să conțină date principale legate de problema vizată, publicul țintă,

indicatorii de realizat. Totul trebuie să fie prezentat foarte succint.

3. Fluturași. Fluturașul este un afiș la o scară mult mai mica. De regulă pe format A6, în așa fel ca să poată ajunge la persoanele interesate de proiect.

Film de prezentare. Filmul de prezentare are o valoare mai mare decât o prezentare rece pe hârtie, deoarece prin film se pot transmite și sentimente ale beneficiarilor. Impactul poate să fie mult mai mare. Acesta se realizează în general pentru finanțatori mari.

## 3.4. Prezentarea pentru finanțare

Un proeict poate să fie finanțat din diferite surse: persoane fizice, firme, companii sau instituții de finanțare. Pentru ca un proiect să poată fi finanțat de o instituție finanțatoare, trebuie să respecte cerințele acelei instituții. În general instituțiile finanțatoare finanțează un domeniu cu scopul de a îmbunătății anumite rezultate sau indicatori. Pentru a exemplifica acest lucru vom folosi ca exemplu ghidul: Program Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, „Dezvoltarea carierei didactice" AXA PRIORITARĂ 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere" DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 1.3 „Dezvoltarea resurselor umane din educație și formare".

Cerințe de îndeplinit pentru obținerea finanțării.

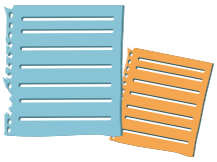
Pe lângă părțile exterioare prezentării unui proiect, trebuie să îndeplinim și numite cerințe legate de conținutul proiectului. Oricare din aceste cerințe poate duce la respingerea peroiectului de la finanțare. În acest caz trebuie să îndeplinim și următoarele cerințe:

1. Condițiilor specifice documentului cadru de implimentare
   A se studia anexa 1 și anexa 2 din grila de evaluare a domeniului major de intervenție.
2. Aspecte financiare:
   2.1. Alocare financiară eligibilă
   2.2. Contribuția solicitantului
3. Condiții de eligibilitate
   3.1. Grupul țintă
   3.2. Activități eligibile
   3.3. Solicitanți și parteneri eligibili
   3.4. Cheltuieli eligibile
   3.5. Indicatori de monitorizare și evaluare

# Cap 4: Exemple de bune practici

(a se vedea F 09 și F 10)

# Bibliografie




- Asociația pentru Relații Comunitare (2006), Suport de curs, Instituționalizarea atragerii de fonduri
- Asociația pentru Relații Comunitare (2006), Suport de curs, instruire pentru Durabilitate-Cont Curent în Comunitate
- Asociația pentru Relații Comunitare (2006), Suport de curs, Mesaje și metode de atragere de fonduri din comunitate
- Asociația pentru Relații Comunitare (2006), Suport de curs, Pregătirea organizației pentru atragerea de fonduri. Context intern și extern
- Asociația pentru Relații Comunitare (2013), Ingrediente și rețete pentru atragerea de fonduri, Cluj Napoca
- Asociația pentru Relații Comunitare-Allavida (2003), Tendințe ale comportamentului Filantropic în România, Cluj-Napoca
- Bârgăuan A., Suport de curs Managementul proiectelor, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy"
- Burciu A. (coord.) (2008), Introducere în Management, editura Economică, București
- Goleman D. (2008), Inteligența Emoțională, editura Curtea Veche, București
- Ghid POSDRU 20107-2013, AXA PRIORITARĂ 6 „Promovarea incluziunii sociale" DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 6.2 „Îmbunătățirea accesului și a participării grupurilor vulnerabile pe piața muncii" August 2014