



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020

Axa prioritară 6: “Educație și competențe”

Titlu proiect “VIITOR-ANTREPRENOR - creșterea participării studenților din categorii vulnerabile la programe de studii de licență prin cadre inovative antreprenoriale”

Cod SMIS: POCU/379/6/21/ - 125160

## **ACTIVITATEA 1 – Managementul proiectului**

### **SUBACTIVITATEA 1.1 - Management operațional și financiar**

**Prof.univ.dr. Teodorescu Gabriela,**

Manager proiect,

Universitatea Valahia din Târgoviște (Solicitant)



## SISTEMUL DE MANAGEMENT AL PROIECTULUI

### 1. Considerații generale privind managementul unui proiect

Atât din punct de vedere teoretic cât și din punct de vedere practic, managementul unui proiect poate fi perceput ca răspuns coerent și complet al specialiștilor (teoreticieni și practicieni) la întrebarea: *Cum poate fi condusă/direcționată o entitate, în ansamblul său și pe componente, spre îndeplinirea misiunii sale, în condiții de eficiență și eficacitate?* Pornind de la soluțiile sau direcțiile identificate în răspunsurile la această întrebare, putem face extrapolarea și transpunerea lor cu discernământ profesional la nivelul unui proiect.

Din punct de vedere conceptual, managementul a fost definit frecvent în literatura de specialitate, astfel că vom considera ca necesară citarea câtorva *definiții*:

- managementul reprezintă „știința tehnicilor de conducere a întreprinderii”, conform publicației Larousse;
- managementul este „procesul de coordonare a resurselor umane, informaționale, fizice și financiare în vederea realizării scopurilor organizației”<sup>1</sup>, conform specialiștilor nord-americani B.Reese și J.O’Grady;
- managementul poate fi considerat ca „proces de obținere și combinare a resurselor umane, financiare și fizice în vederea îndeplinirii scopului primar al unei organizații - obținerea de produse și servicii dorite de un anumit segment al societății”<sup>2</sup>, conform opiniei care aparține altor doi specialiști, tot nord-americani, J.Longenecker și C.Pringle;
- „managementul organizației rezidă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează și a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure

---

<sup>1</sup> B.Reece,J.O’Grady – *Business*, Houghton Mifflin Company, Boston, Dallas, Geneva, Palo Alto,1984 - citat de O.Niculescu, I.Verboncu în *Fundamentele managementului organizației*, Ed.Tribuna Economică, București,2001, p.17

<sup>2</sup> J.Longenecker,C.Pringle – *Management*, Charles Merrill Publishing Company, Toronto, London, Sydney, 1981- citat de O.Niculescu, I.Verboncu în *Fundamentele managementului organizației*, Ed.Tribuna Economică, București,2001, p.17

obținerea, menținerea și creșterea competitivității”<sup>3</sup>, conform profesorilor O.Niculescu și I.Verboncu.

Odată înțeles conținutul general al managementului (pe baza definițiilor date), se poate trece la prezentarea esenței acestuia, prin *delimitarea și detalierea funcțiilor manageriale*. Deși există numeroase teorii, cel mai adesea, acestea converg spre delimitarea următoarelor cinci funcții ale managementului: previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea-motivarea și evaluarea-controlul.

La nivelul unui proiect putem detalia și înțelege aceste funcții astfel:

*Previziunea* – este funcția managerială care are rolul de a stabili obiectivele proiectului, în ansamblul său și pe componente, inclusiv resursele necesare și mijloacele oportune. Această funcție se concretizează în programe, planuri și prognoze, delimitate în funcție de orizontul de timp.

*Organizarea* – constă în stabilirea și delimitarea, într-o viziune ce se dorește suplă și flexibilă, a activităților și a subactivităților, inclusiv a responsabilităților, în vederea realizării obiectivelor proiectului stabilite anterior.

*Coordonarea* – este funcția managerială care ajută la armonizarea deciziilor și acțiunilor responsabililor la nivel de proiect sau la nivelul componentelor acestuia, prin crearea unui sistem de comunicare între toți partenerii implicați.

*Antrenarea - motivarea* – este funcția care are drept scop stimularea resurselor umane de a se implica în stabilirea și realizarea obiectivelor ce îi revin. Această stimulare se bazează pe identificarea și luarea în considerație a corelațiilor existente între satisfacerea necesităților și intereselor personalului, în strânsă legătură cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

*Controlul - evaluarea* – cuprinde un ansamblu de procese prin care, la nivelul general al proiectului și al componentelor acestuia, se măsoară rezultatele, se compară realizările cu obiectivele stabilite, determinându-se cauzele care au determinat eventualele abateri și

---

<sup>3</sup> O.Niculescu, I.Verboncu – *Fundamentele managementului organizației*, Ed.Tribuna Economică, București,2001, p.17

efectuându-se corecturile necesare. În contextul actual, această funcție tinde să aibă un pronunțat caracter preventiv și corectiv, bazându-se pe o analiză consecventă a relațiilor structural-funcționale și a celor de cauză-efect.

Deși din punct de vedere teoretic, funcțiile managementului pot fi prezentate separat, în practică ele se manifestă întotdeauna în strânsă interdependență, ca părți absolut necesare realizării întregului proces de management, ignorarea uneia dintre funcții atrăgând deteriorarea procesului managerial.

Dincolo de conținutul general al managementului și de esența acestuia, managementul proiectului nu poate fi conceput și exercitat fără respectarea unor principii generale. Conform autorilor O.Niculescu și I.Verboncu<sup>4</sup>, aceste principii sunt considerate:

- principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management și caracteristicile sale esențiale, inclusiv ale mediului ambiant;
- principiul managementului participativ;
- principiul motivării tuturor factorilor implicați în activitățile proiectului;
- principiul eficacității și eficienței.

---

<sup>4</sup> O.Niculescu, I.Verboncu – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001, pp.33-34

## **2. Sistemul de management al proiectului "VIITOR ANTREPRENOR - Creșterea participării studenților din categorii vulnerabile la programe de studii de licență prin cadre inovative antreprenoriale!"**

În ceea ce privește proiectul cu titlul "VIITOR ANTREPRENOR - Creșterea participării studenților din categorii vulnerabile la programe de studii de licență prin cadre inovative antreprenoriale!", prin Cererea de finanțare au fost delimitate: obiectivul general al proiectului și obiectivele specifice ale acestuia.

Obiectivul general al Proiectului vizează, în corelație cu nevoile pieței muncii din sectoarele economice/domeniile identificate prin SNC și SNCDI, creșterea accesului și echității în învățământul terțiar universitar, precum și a atractivității, diversificării și inovării ofertelor educaționale în ceea ce privește inițierea și finalizarea de demersuri academice și antreprenoriale suplimentare adresate unui număr de 410 studenți din anii terminali ai ciclului de licență din învățământul terțiar universitar, în strânsă legătură cu îmbunătățirea competențelor transversale ale personalului didactic (76) în relație cu proiectarea modulară de cursuri antreprenoriale, organizarea și furnizarea în medii online a cursurilor/aplicațiilor și promovarea de medii noi de învățare.

Obiectivele specifice ale Proiectului se referă la:

1 - Perfecționarea profesională a personalului didactic din învățământul terțiar universitar prin participarea la programe postuniversitare de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersuri academice și antreprenoriale suplimentare cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile.

2 - Dezvoltarea și pilotarea furnizării de cursuri complementare inovative antreprenoriale cu o componentă aplicativă adresate studenților din anii terminali ai programelor de licență, cu scopul diminuării ratei de abandon universitar și creșterii angajabilității absolvenților.

3 - Elaborarea, diversificarea și operaționalizarea unor oferte educaționale de inovare socială în învățământul terțiar universitar organizat în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate prin dezvoltarea de parteneriate corelate cu nevoile pieței muncii din sectoarele economice/domeniile identificate prin SNC și SNCDI în vederea creșterii angajabilității absolvenților și adaptabilității la cerințele pieței forței de muncă.

Pornind de la aceste obiective, pentru realizarea managementului au fost stabilite în cadrul Cererii de finanțare următoarele sarcini/activități prioritare:

a) Realizarea metodologiei și a sistemului de management operațional;

- b) Elaborarea organigramei și a procesului de implementare a tuturor activităților proiectului;
- c) Elaborarea documentelor formale pentru începerea proiectului;
- d) Planificarea resurselor umane și a resurselor materiale pentru fiecare fază de proiect;
- e) Gestionarea relațiilor cu OI-AM POCU;
- f) Colectarea și arhivarea documentelor pentru fiecare expert și elaborarea fișei de post (în mod operativ, în funcție de activitățile desemnate fiecărui expert)
- g) Întâlniri de lucru cu experții desemnați de parteneri pentru prezentarea metodologiei de lucru în cadrul proiectului, prezentarea activităților și monitorizarea rezultatelor prin sesiuni semestriale;
- h) Publicarea și partajarea liniilor directoare și a metodologiei de lucru;
- i) Digitizarea și arhivarea documentelor.

În mod evident, sistemul de management prevăzut respectă principiul de „bună guvernare”, de economicitate și organizare eficientă a resurselor disponibile. În acest sens, sunt prevăzute următoarele linii directoare (conform Cererii de finanțare):

- a) Planificarea și coordonarea sistemului de management administrativ și financiar;
- b) Elaborarea procedurii și liniilor directoare pentru gestionarea cheltuielilor, arhivarea și transmiterea documentelor;
- c) Elaborarea și distribuirea liniilor directoare de management economic și financiar;
- d) Elaborarea, partajarea și actualizarea planului economico-financiar (cash-flow) general de proiect și a planului economico-financiar pentru fiecare fază de proiect;
- e) Pregătirea experților cu privire la gestionarea/introducerea/evidența cheltuielilor în MySMIS;
- f) Elaborarea, colectarea și validarea documentelor financiare și a cheltuielilor eligibile;
- g) Pregătirea cererilor de rambursare trimestriale;
- h) Ședințe semestriale pentru monitorizarea și verificarea bugetului, luarea deciziilor privind modificările de buget și necesitățile economice;
- i) Elaborarea Cererilor de Plată prevăzute în planul economico-financiar;
- j) Gestionarea conturilor bancare, a plăților, a rambursărilor și a eventualelor contestații privind cheltuielile proiectului.

În plus, implementarea proiectului presupune în mod imperativ realizarea rezultatelor propuse și atingerea indicatorilor. Pentru a gestiona aceste trei elemente: activități - rezultate -

indicatori, în ceea ce privește nivelul cantitativ și calitativ (în conformitatea Cererea de finanțare), este necesară organizarea unui sistem de monitorizare a proiectului, care, mai presus de toate, să respecte în mod continuu aspectele critice evidențiate în planul de gestionare a riscurilor.

În scopul facilitării realizării obiectivelor propuse, vor fi utilizate instrumente de control pentru fiecare activitate - rezultat (fișe de evaluare și validare, participarea la ședințele de management lunare, un sistem de partajare a informațiilor în cadrul parteneriatului).

Planificarea și realizarea comunicării instituționale de proiect se va realiza conform principiului evidenței și al transparenței, principalele subactivități identificate fiind:

- a) Definirea planului general al comunicării de proiect;
- b) Organizarea și realizarea conferinței de deschidere a proiectului;
- c) Pregătirea și tipărirea materialelor informative ale activităților proiectului;
- d) Proiectarea, implementarea și gestionarea site-ului web al proiectului;
- e) Planificarea anunțurilor de presă, editarea și publicarea;
- f) Organizarea biroului de presă pentru proiect (realizarea comunicării prin toate mijloacele posibile: materiale tipărite, web, canale naționale și internaționale, participarea la conferințe naționale cu materiale informative, trimiterea de materiale informative etc.);
- g) Raport anual privind activitățile de comunicare instituțională;
- h) Colectarea și digitalizarea materialului de comunicare instituțională.