



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

“Să dezvoltăm un start-up-material pentru antreprenorii aflați la început de drum în afaceri 2”

MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Pentru noțiunea de proiect au fost enunțate mai multe definiții, printre care și următoarele:

- un set de activități specifice, corelate între ele, care să contribuie la atingerea obiectivelor propuse și la obținerea unor rezultate concrete, măsurabile, într-un timp bine delimitat și cu resursele necesare.
- succesiune logică de activități coordonate și controlate, de natură diferită, realizată într-o manieră
- organizată metodic și progresiv, având constrângeri de timp, resurse și cost, destinat obținerii de noi rezultate, necesare pentru îndeplinirea unor obiective clar definite.
- efort temporar pentru a crea un produs sau serviciu unic.

Alte caracteristici ale proiectului includ:

- toate proiectele sunt unice. Ele pot fi similare unor proiecte anterioare însă sunt unice datorită intervalului temporal distinct în care desfășoară, resurselor, mediului de business etc.
- orice proiect are obiective
- proiectelor le sunt alocate resurse; aceasta se reflectă într-un buget real sau implicit construit în funcție de resursele alocate
- proiectele sunt implementate de către o echipă condusă de un manager
- proiectele se desfășoară într-un mediu de risc

Prin comparație, putem preciza și ce anume *nu este un proiect*:

- activitatea repetitivă, de zi cu zi care se desfășoară într-o organizație

1.1. Managementul proiectelor

Literatura de specialitate oferă multiple definiții managementului proiectului, asemănătoare în mare măsură:

- un set de instrumente care are avantajul de a deține toate informațiile disponibile pentru planificarea și managementul muncii de elaborare, astfel încât să se atingă obiectivele, calendarul, costurile și scopul proiectului;
- un proces dinamic de planificare și management care integrează sarcini și resurse disponibile pentru atingerea obiectivelor, cu responsabilități clare și transparente;
- un sistem de management cu o durată de utilizare limitată, ce facilitează rezolvarea unor probleme



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

complexe, cu caracter inovațional, de către specialiști cu pregătire eterogenă, constituiți temporar într-o rețea organizatorică paralelă cu structura organizatorică formală.

- planificarea, coordonarea, conducerea și controlul proiectului pe durata ciclului de viață al acestuia astfel încât să se realizeze obiectivele proiectului în termenele, cu costurile și de calitatea stabilite.

Implementarea managementului proiectelor necesită o gamă largă de competențe manageriale și profesionale, pentru a putea aborda cu succes principalele domenii ale managementului proiectelor :

Managementul achizițiilor - managerii de proiect au nevoie să procure resursele necesare de la furnizori externi organizației în care se va implementa proiectul. De eficiența și de încrederea dovedită de furnizori depinde în mare măsură succesul proiectului și, din acest motiv, planificarea achizițiilor derulate în proiect este un element esențial al proiectului și o sursă de risc ridicat.

Managementul monitorizării performanțelor și progresului proiectului - monitorizarea sistematică a performanțelor și evoluției proiectului presupune existența unui sistem de monitorizare a proiectului care cuprinde referiri la: informațiile ce trebuie obținute în urma controlului ; când, cum și unde vor fi colectate astfel de informații ; modalitățile de analiză și interpretare a informațiilor ; funcționarea sistemului de evaluare.

Managementul calitatii proiectului – are în vedere asigurarea îndeplinirii principiilor managementului calității în procesul de implementare a proiectului, planificarea calității, asigurarea și controlul calității, managementul calității totale.

Managementul comunicării – comunicarea în cadrul proiectului se referă atât la comunicarea între membrii echipei de implementare a proiectului cât și comunicarea cu mediul extern

Managementul conflictelor - Dezacordurile sunt inevitabile în orice echipă, deoarece caracteristicile specifice proiectelor - complexitatea, interdisciplinaritatea, gradul de noutate - facilitează apariția conflictelor.

Managementul riscului - identificarea riscurilor semnificative asociate proiectului, analiza riscurilor, planificarea și aplicarea reacției la risc pentru diminuarea, eliminarea sau repartizarea riscurilor etc.

Riscul însoțește orice activitate economico-socială a zilelor noastre, practic putând asimila noțiunea de risc cu cea de activitate. Orice manager știe că mai devreme sau mai târziu, în activitatea sa se vor produce evenimente ce îi pot afecta resursele financiare, termenele de execuție și chiar îl pot constrânge să renunțe la activitatea pe care o desfășoară. A aștepta ca evenimentele asociate riscului să se producă și, pe această bază a genera o reacție de răspuns determină, de cele mai multe ori, creșterea volumului de muncă și chiar imposibilitatea de a identifica măsurile optime.



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

De aceea pentru un manager, la modul general, și pentru un manager de proiect, în special, este esențial să elaboreze, împreună cu întreaga echipă de implementare un plan de gestionare a riscului, într-o etapă premergătoare celei de implementare efectivă a activităților proiectului. Totodată, abordând riscul încă de la începutul proiectului, managerul de proiect îi determină pe membrii echipei de implementare să sesizeze riscurile și să se implice activ în evitarea acestora. Deși necesită consum mare de timp și reclamă un demers sistematic, identificarea și cuantificarea riscurilor este deosebit de utilă. Managementul riscului este mai degrabă o abordare proactivă decât una reactivă. Este un proces de prevenție al cărui obiectiv este acela de a reduce posibilitatea manifestării unor evenimente neașteptate și a consecințelor negative ale acestora. De asemenea, dă posibilitatea managerului de proiect să abordeze riscul atunci când timpul, resursele financiare și cele materiale îi permit acest fapt.

Planificarea activităților de răspuns la risc este un proces complex, iar rolul primordial al managerului de proiect este acela de a crea un cadru unitar de gestionare a riscului și de a conștientiza întreaga echipă de implementare asupra riscurilor asociate proiectului. De regulă, managementul riscului este abordat din perspectiva procesului de management, a documentelor elaborate și a rolurilor membrilor echipei de implementare a proiectului.

Pentru o implementare a unui proiect, este necesar să se realizeze metodologii pentru fiecare dintre elementele managementului.

1. Metodologia de achiziții

1.1 Elaborarea programului de achiziții - acesta va cuprinde resursele ce vor fi procurate și furnizorii în ordinea preferințelor

1.1.1 Identificare necesarului de resurse externe

Pentru a sintetiza necesarul de resurse externe necesare în proiect, se va folosi tabelul următor:

Resursele necesare	Descriere	Justificare	Cantitate	Buget
Se listează resursele necesare	Descrierea resurselor necesare	Motivul pentru care este nevoie procurarea de la un furnizor extern firmei	Cantitatea totală din fiecare resursă	Fondurile disponibile pentru procurarea resurselor

1.1.2 Crearea unui portofoliu de oferte valabile existente pe piață

În scopul elaborării portofoliului, se parcurg etapele:

- identificarea furnizorilor care operează pe segmentul de piață
- aproximarea cotei de piață a fiecăruia
- identificarea furnizorilor care pot oferi resursele respective în timpul derulării proiectului
- descrierea relațiilor dintre firma și furnizori

TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- identificare riscuri asociate procurării resurselor de la un anumit furnizor

Pentru crearea portofoliului de furnizori, se va folosi tabelul următor:

Resursele necesare	Furnizorul	Preț	Disponibilitate
Se listează resursele necesare	Se listează furnizorii existenți pe piață	Se listează prețurile fiecărui furnizor pentru a se confrunta cu bugetul avut la dispoziție	Perioada în care furnizorul poate oferi resursa pentru a verifica în ce măsură coincide cu perioada în care resursa este necesară în proiect.

1.1.3 Elaborarea programului de achiziții

In scopul elaborării programului se vor completa următorul tabel :

Resursa de achiziționat	termenul până la care se vor trimite caietele de sarcini și cererile de ofertă	perioada în care se vor aștepta răspunsurile furnizorilor	perioada în care se vor evalua furnizorii și se va face selecția acestora	perioada în care se va trimite furnizorilor o formă inițială a contractului	perioada în care se va negocia contractul	data de la care sunt inițiate obligațiile contractuale

1.2 Definirea procesului de achiziție

1.2.1 elaborarea referatului de necesitatea,

1.2.2 stabilirea criteriului de atribuire a contractului de achiziție,

1.2.3 stabilirea tipului de procedură pentru alegerea furnizorului,

1.2.4 transmiterea solicitărilor de preț către potențialii furnizori,

1.2.5 primirea răspunsurilor la solicitări și încheierea procesului verbal de alegere a furnizorului;

1.2.6 transmiterea răspunsurilor către furnizorii care nu au fost selectați ;

1.2.7 încheierea contractului,

1.2.8 primirea mărfii și plata ;

1.2.9 încheierea procesului verbal de predare-primire a mărfii

Roluri și responsabilități

Responsabilitățile responsabilului de achiziții sunt următoarele:

- monitorizarea permanentă a derulării procesului de achiziții;

TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- participarea la întocmirea planului de achiziții;
- elaborarea comenzilor ce vor fi transmise furnizorului și obținerea aprobării acestora de la Managerul de Proiect;
- legătura cu furnizorii și obținerea de la aceștia a informațiilor necesare ;
- recepționarea bunurilor primite de la furnizor;
- identificarea situațiilor în care nu sunt respectate condițiile contractuale rezolvarea acestora;
- asistarea Managerul de Proiect în soluționarea unor eventuale litigii cu furnizorii;
- obținerea acordului Managerului de Proiect pentru a efectua de plăți către furnizor

Responsabilitățile Managerului de Proiect:

- aprobarea referatelor de necesitate ale achizițiilor;
- participarea la ședința de analiză a ofertelor de preț;
- aprobarea comenzilor ce vor fi transmise furnizorului;
- aprobarea plăților făcute către furnizori;
- rezolvarea litigiilor cu furnizorii.

1.3 Derularea procedurilor de achiziții

1.3.1 Estimarea valorii contractului de achiziție

1.3.2 Stabilirea necesității achiziției și *elaborarea referatului de necesitate care cuprinde:*

- numele produsului/serviciului ce se dorește a fi achiziționat ;
- codul CPV
- unitatea de măsură conform căreia se definește cantitativ achiziția ;
- valoarea estimată a contractului de achiziție ;
- descrierea caracteristicilor tehnice ale produsului/serviciului ;
- justificarea achiziției pentru proiect .

1.3. 3 Alegerea procedurii în funcție de valoarea estimată a contractului

1.3. 4 Stabilirea calendarului procedurii urmărind :

- încadrarea în intervalul de timp prevăzut în graficul activităților ;
- respectarea termenelor prevăzute în legislația aplicabilă ;
- perioada de așteptare a eventualelor contestații ;
- alte termene ce pot influența procedura

1.4 Elaborarea documentației de atribuire

1.4.1 Elaborarea caietului de sarcini

1.4.2 Stabilirea cerințelor minime de calificare si criteriile de selecție a ofertanților

1.4.3 Stabilirea criteriului de atribuire a contractului de achiziție

1.4.4 Definitivarea documentației de atribuire

1.5 Întocmirea și publicarea anunțului/invitației de participare

1.5.1 Asigurarea accesului direct, nerestricționat și deplin, prin mijloace electronice, la conținutul documentației de atribuire.

1.5.2 Elaborarea si să transmiterea răspunsurilor la clarificările formulate de operatorii economici interesați

1.5.3 Elaborarea listei de măsuri de remediere ca urmare a primirii de contestații

1.5.4 Desemnarea persoanele responsabile pentru evaluarea ofertelor (comisia de evaluare)



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

1.5.5 Intocmirea procesului verbal de deschidere a ofertelor.

1.5.6 Informarea operatorilor economici asupra rezultatului procedurii

1.6 Semnarea contractului de servicii/furnizare/lucrări

1.7 Derularea și finalizarea contractului

1.7.1 Emiterea și transmiterea către furnizor a unei comenzi din partea beneficiarului

1.7.2 Completarea documentelor de livrare

2. Metodologia de management a riscurilor

Documente ce se vor realiza:

2.1 Fișa riscului

Se completează de către orice membru al echipei de implementare, atunci când identifică un risc în cadrul proiectului și se înaintează managerului de proiect

<i>Identificarea proiectului</i>	<i>Detalii privind riscul</i>	<i>Descrierea riscului</i>	<i>Probabilitatea de apariție a riscului</i>	<i>Măsuri preventive</i>	<i>Măsuri de diminuare a riscului</i>	<i>Documente suport</i>

Identificarea proiectului

Nume proiect: (proiectul la care se raportează riscul)

Manager de proiect:(numele persoanei responsabile pentru evitarea riscului)

Detalii privind riscul

ID-ul riscului: codificare pentru fiecare risc

Persoana care a identificat riscul: numele persoanei

Data la care s-a elaborat fișa riscului: zz/ll/aaaa (nr. lunii proiectului)

Descrierea riscului

Descrierea succintă a riscului identificat și a impactului său asupra proiectului din perspectiva obiectivelor, a bugetului, a timpului alocat proiectului

Probabilitatea de apariție a riscului

Se identifică Impactul riscului

Se identifică măsuri de control al riscului

Măsuri preventive:

Identificarea oricărei acțiuni ce ar putea fi demarată pentru a preveni producerea riscului

Măsuri de diminuare a riscului

Identificarea acțiunilor ce trebuie demarate, în situația în care riscul se produce, pentru a diminua impactul acestuia asupra proiectului

Documente suport

Se identifică eventualele documente ce pot susține viabilitatea riscurilor și măsurilor de prevenire/diminuare a acestora

TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

2.2 Registrul riscului

evidența riscurilor și a măsurilor de prevenire/diminuare

Sumar			Descriere				Acțiuni preventive				Acțiuni diminuare risc			
ID risc	Data	Persoana	Risc	Impact	Prob.de apariție	Grad de expunere	Descriere	Resurse	Data	Responsabil	Descriere	Resurse	Data	Responsabil

Rolurile membrilor echipei de implementare în managementul riscului

În cadrul procesului de management al riscului, rolurile și responsabilitățile echipei de implementare în scopul evitării sau diminuării efectelor negative se împart în trei categorii:

1. Rolurile și responsabilitățile membrilor echipei de implementare:

- identificarea riscurilor în cadrul proiectului;
- completarea fișei riscului pentru fiecare dintre riscurile identificate și înaintarea acestora către managerul de proiect;
- implementarea măsurilor de prevenire/reducere a riscurilor stabilite de către managerul de proiect;

Rolurile și responsabilitățile managerului de proiect:

- analiza tuturor riscurilor și prioritizarea acestora;
- implementarea de acțiuni pentru riscurile cu efecte reduse și medii;
- prezentarea riscurilor cu efecte majore membrilor echipei de management;
- implementarea măsurilor de prevenire/diminuare a riscurilor majore, stabilite de către echipa de management;
- analiza efectelor după implementarea măsurilor de prevenire/diminuare a riscurilor.

Rolurile și responsabilitățile echipei de management a proiectului:

- analiza riscurilor cu efecte majore, prezentate de managerul de proiect;
- identificarea măsurilor de prevenire/diminuare a riscurilor majore;
- acordare de sprijin managerului de proiect pentru implementarea oricăror măsuri de prevenire/diminuare a riscurilor.

2.3 Măsuri de control al riscurilor



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Tipuri de acțiuni:

1. *Ignorarea riscului* - este situația în care managerul de proiect decide că nu trebuie să prevadă acțiuni de răspuns la respectivul risc.

Motive pentru care se poate decide a ignora riscul :

- potențialul impact al riscului nu este destul de substanțial pentru a cere o replica la risc (riscurile de nivel mic si multe dintre riscurile de nivel mediu)
- impactul negativ nu merită costul și efortul cerut pentru managementul riscului ;
- nu există activități rezonabile și practice disponibile pentru managementul riscului(nu există o metodă bună pentru managementul riscului, chiar dacă riscul a fost identificat și este mare).

2. *Monitorizarea riscului* - managerul este atent pentru a observa dacă riscul apare sau nu pe parcursul derulării proiectului. Dacă riscul pare probabil să se manifeste, echipa trebuie să formuleze un răspuns la risc. Această abordare poate funcționa pentru riscuri serioase dar care este posibil să nu se manifeste. Această tactică se recomandă și în situația în care a fost identificat un risc asupra căruia trebuie aplicat un management corespunzător, dar acest eveniment este în viitorul îndepărtat. O abordare mai potrivită este monitorizarea riscului lunar. Este posibil ca după un timp riscul să dispară din cauza altor circumstanțe.

3. *Evitarea riscului* - presupune eliminarea cauzei care determină problema. Se aplica atunci cand expunerea la risc este mult prea mare și se decide înlocuirea factorului care ar putea cauza riscul. Acest lucru poate însemna evitarea unei acțiuni, schimbarea unui furnizor, reconfigurarea unui proces . Aceasta este o cale foarte eficientă de a elimina riscurile, dar poate fi folosită doar în circumstanțe unice și, mai ales, nu pot fi evitate toate riscurile. De cele mai multe ori, evitarea tuturor riscurilor ar presupune schimbarea scopului proiectului, reconfigurarea completă a activităților sau a planificării calendaristice, modificarea bugetului sau a deciziilor legate de alte achiziții.

4. *Mutarea riscului* - responsabilitatea pentru managementul riscului poate fi mutată din proiect prin numirea altei entități sau terțe părți. Aceasta presupune asigurare sau externalizarea unui serviciu. Acordarea unei funcții către terță parte poate elimina riscul pentru echipa de proiect. Această terță parte poate avea o expertiză care îi permite să lucreze fără riscuri.

5. *Temperarea riscului* -presupune reducerea expunerii la risc prin scăderea probabilității de apariție a acestuia. Temperarea riscului înseamnă că sunt stabiliți un set de pași proactivi pentru ca riscul să nu apară, sau pentru ca impactul acestuia să fie minimalizat.

3. Rezolvarea conflictelor



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Dezacordurile sunt inevitabile în orice echipă, deoarece caracteristicile specifice proiectelor complexitatea, interdisciplinaritatea, gradul de noutate - facilitează apariția conflictelor. Dezacordurile se pot manifesta în ceea ce privește prioritățile în cadrul proiectului, modul de alocare a resurselor, calitatea muncii prestate de către membrii echipei. Totodată managerul de proiect însuși poate genera conflicte prin acțiuni nepotrivite cum ar fi : nerecunoașterea lui ca model de către echipa pe care o conduce, inaccesibilitatea managerului, nepromovarea unui management pariticipativ, critica excesivă, incorectitudinea etc.

Noțiunea de conflict se referă atât la conflictul cu efecte negative (disfuncțional), cât și la conflictul pozitiv (funcțional), cu efecte benefice asupra individului, grupului sau organizației.

Conflictele funcționale pot testa ideile, pot stimula generarea de alternative referitoare la o decizie și împiedică luarea pripită de decizii, pot ridica nivelul de înțelegere a problemelor, pot crește implicarea membrilor grupului, pot stimula interesul și interacțiunea, gândirea creativă și deci calitatea deciziilor și aderarea la implementarea lor. Din aceste motive conflictele funcționale trebuie încurajate.

Conflictele disfuncționale trebuie însă descurajate deoarece acestea au efecte negative majore, precum: absenteism ; stres ; lipsa motivației ; eficiență redusă a muncii. Aceste conflicte au toate caracteristicile unor conflicte greu de soluționat: de cele mai multe ori, miza proiectului este mare atât pentru organizație, cât și pentru echipă, relațiile între membrii echipei sunt discontinue și pe termen relativ scurt, structura echipei nu are baze ierarhice clare, implicarea terților nu este fundamentată.

Pentru bunul mers al proiectului, managerul de proiect trebuie să ia măsuri pentru a nu crea stări conflictuale între membrii echipei de proiect sau, dacă acestea se produc să le rezolve cât mai repede posibil.

Măsurile de prevenire a conflictelor ce vor fi luate în cadrul proiectului:

- întâlniri și discuții frecvente cu echipa de proiect;
- încurajarea membrilor echipei de a se exprima deschis;
- stabilirea de comun acord a obiectivelor;
- descriere clară și detaliată a sarcinilor și responsabilităților fiecărui membru al echipei;
- distribuirea sarcinilor în mod corect;
- criticile să nu se facă în public;
- corectitudinea în tratament față de membri echipei;
- asumarea rolului de model în fața echipei.

Dacă nu vor putea fi prevenite conflictele, atunci acestea se vor rezolva de către managerul de proiect. Se vor lua în considerare cinci modalități de abordare a conflictului:



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

a. Retragerea - combină preocuparea slabă atât pentru succesul organizației cât și pentru relațiile cu subordonații. Managerul care folosește această strategie vede conflictul fără speranță de soluționare, încearcă să evite frustrarea și stresul care îl însoțesc în mod inevitabil, se retrage din conflict sau pretinde că nu există. Retragerea din conflict se poate face prin schimbarea subiectului, ignorarea unor afirmații, "împingerea" responsabilităților în altă parte, amânarea deciziei (în speranța că problema conflictuală va dispărea de la sine). Este caracteristică managerilor care nu au încredere în ei înșiși și care evită fie puși în situația de a face față unui conflict manifest, adeseori pentru faptul că rezolvarea conflictului presupune deprinderi de comunicator pe care acel manager nu le posedă. Dezavantajul acestei abordări este că ignoră chiar condițiile care au generat conflictul. Conflictul nu dispăre de la sine, ci va rămâne în stare latentă. Una din consecințele ignorării conflictului este blocarea comunicării atât de jos în sus, cât și de sus în jos, ceea ce înrăutățește și mai mult lucrurile. Această abordare a conflictului poate fi însă avantajoasă dacă situația conflictuală nu are importanță.

b. Aplanarea se caracterizează prin aceea că managerul încearcă să abordeze conflictul, mulțumindu-i pe toți. Managerii care apelează la această metodă supraevaluează valoarea menținerii relațiilor cu subordonații și subevaluează importanța atingerii obiectivelor. Aplanarea se realizează prin folosirea umorului sau schimbarea subiectului.

Această abordare poate reduce conflictul și poate fi uneori eficace pe termen scurt. Dar faptul că cineva nu simte pe moment efectele negative ale conflictului nu înseamnă că sursele de conflict au fost eliminate. Aplanarea generează un camuflaj care poate dispărea oricând. Această metodă este preferată mai ales în organizațiile cu performanță mică și medie și poate avea drept consecințe lipsa comunicării deschise de jos în sus și, ceea ce este extrem de grav, lipsa de implicare a subordonaților, de asumare a responsabilităților din partea acestora.

Aplanarea conflictului poate fi însă utilă atunci când problema este lipsită de importanță sau când, oricum, cei implicați nu vor putea cădea de acord.

c. Forțarea este o abordare a conflictului folosită de managerul care încearcă să realizeze cu orice preț obiectivele legate de productivitate, fără a lua în considerare părerea sau acordul celorlalți, nevoile și sentimentele lor. Se apelează la acțiuni de constrângere, folosind diferite mijloace financiare, intelectuale, de etică, pe baza puterii și autorității acordate de poziție.

Forța poate rezolva disputa pentru moment, dar, pe termen lung pot apărea conflicte și mai grave.

d. Compromisul se află undeva între abordarea prin "forțare" și prin "aplanare" și constă în rezolvarea problemelor conflictuale prin concesii reciproce, ambele părți obținând oarecare satisfacție. Se folosește adeseori în negocieri.



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

e. Confruntarea este o abordare constructivă a conflictului, deoarece, luând în considerare atât nevoia de productivitate, cât și aceea de relații de cooperare, este singura care poate conduce la rezolvarea lui definitivă.

În cadrul proiectului, abordarea conflictului se va realiza în următoarea ordine a stilurilor:

1. Începere prin abordarea prin confruntare
2. continuare cu abordarea prin aplanare,
3. compromis,
4. forțare
5. în cel mai rău caz, retragere

4. Metodologia de management a calitatii proiectului

În activitatea sa, o entitate bine structurată implementează un management al calității conform standardelor ISO.

Principiile managementului calitatii în entitate sunt următoarele:

Principiul 1. Orientarea către client

Implementarea acestui principiu în cadrul proiectului se va face prin:

- exprimarea obiectivelor proiectului în strânsă relație cu nevoile și așteptările grupului țintă (realizat în faza de inițiere a proiectului);
- comunicarea nevoilor și așteptărilor clienților tuturor membrilor echipei de proiect - se va realiza prin întâlnirile periodice săptămânale;
- măsurarea periodică a satisfacției clienților - se va realiza prin chestionare trimestriale;
- asigurarea unei balanțe echilibrate între satisfacția clienților și a celorlalți stakeholder-i ai proiectului (acționari, angajați, furnizori, creditorii, societatea în ansamblul ei) - se va realiza de către managerul de proiect prin analiza semestrială și raport.

Principiul 2. Leadership

Implementarea acestui principiu în cadrul unui proiect se face prin:

- cunoașterea și luarea în considerare a intereselor tuturor stakeholder-ilor proiectului;
- existența unei viziuni clare asupra finalității proiectului;
- crearea și promovarea în cadrul proiectului a unor modele bazate pe etică și morală;
- crearea, la nivelul membrilor echipei de proiect, a unui sentiment de încredere și nu al unui de teamă;



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- furnizarea tuturor resurselor de care are nevoie proiectul pentru a se fi implementat în bune condiții;
- încurajarea și recunoașterea contribuției membrilor echipei la succesul proiectului.

Principiul 3. Implicarea personalului

Implementarea acestui principiu în cadrul proiectului se face prin:

- conștientizarea, de către fiecare membru al echipei de proiect a rolului pe care îl are în obținerea succesului proiectului;
- înțelegerea de către fiecare membru al echipei de proiect a relației existente între rezultatele obținute și recompense;
- încurajarea membrilor echipei de proiect în direcția depunerii de eforturi pentru îmbunătățirea competenței, cunoștințelor și experienței;
- încurajarea comunicării membrii echipei de proiect pentru a-și împărtăși cunoștințele.

Principiul 4. Abordarea bazată pe proces

Implementarea acestui principiu se face prin:

- definirea sistematică a activităților care pot conduce la obținerea rezultatelor dorite;
- stabilirea unor responsabilități clare și măsurabile în ceea ce privește activitățile - cheie;
- acordarea unei atenții deosebite resurselor, metodelor și materialelor care influențează activitățile - cheie;
- evaluarea riscurilor și consecințelor acestora asupra stake-holder-ilor.

Principiul 5. Îmbunătățirea continuă

Implementarea acestui principiu se face prin:

- implementarea, la nivelul organizației, a unei abordări concentrată pe îmbunătățirea continuă a performanțelor;
- școlarizarea angajaților în ceea ce privește instrumentele și metodele prin care performanțele pot fi îmbunătățite continuu;
- transformarea îmbunătățirii continue a produselor, proceselor și sistemelor, într-un obiectiv pentru fiecare angajat al organizației;
- stabilirea unui set de indicatori prin care se poate măsura îmbunătățirea continuă;
- recunoașterea și implementarea îmbunătățirilor.

Principiul 6. Abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor

Implementarea acestui principiu se face prin:

- asigurarea că datele și informațiile sunt suficiente și corecte pentru a lua decizii;



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- accesibilitatea datelor și informațiilor pentru cei care au nevoie de ele;
- analiza datelor și informațiilor folosind metodele potrivite;
- luarea deciziilor bazate atât pe date și informații cât și pe intuiție și experiență.

Principiul 7. Relații reciproc avantajoase cu furnizorii

Implementarea acestui principiu se face prin:

- stabilirea unor relații cu furnizorii care să balanseze câștigurile pe termen scurt cu cele pe termen lung;
- identificarea celor mai importanți furnizori;
- comunicare deschisă și clară cu furnizorii;

5. Managementul comunicării

Planul de comunicare si diseminare

1. Scopul:

Planul de comunicare si diseminare își propune acțiuni în vederea extinderii capacității unei firme, comunicare mai bună între angajați, comunicarea mesajului firmei .

2. Principiile comunicării:

Principiile care stau la baza strategiei Planului de Comunicare si Diseminare sunt:

- Transparența* – informațiile complete vor fi transmise către publicul larg;
- Obiectivitatea* – Planul de Comunicare se va baza pe mesaje cu caracter obiectiv
- Coerența* – acțiunile de comunicare vor fi astfel coordonate încât să se asigure transmiterea unui mesaj unitar despre activitatea dumneavoastra
- Particularitatea* – suplimentar față de informațiile cu caracter general, mesajele vor fi construite în funcție de specificul fiecărui grup țintă.

3. Public țintă

Grupul țintă vizat de un plan de comunicare este reprezentat de către:

- salariații proprii
- beneficiari directi
- beneficiarii indirecti
 - organizatii similare concurente
 - alte organizații din domeniile conexe
 - potențialii furnizori de servicii ce se vor achiziționa prin proiect

4. Mijloacele de comunicare



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Mijloacele de comunicare în masă sunt clasificate după următoarele criterii:

- modul de vehiculare a informației:

- mijloace scrise (ziarele, revistele),
- mijloace audio-vizuale (radioul, televiziunea)
- spatiul virtual

- gradul de noutate și de complexitate:

- mijloace tradiționale (ziarele, radioul),
- mijloace moderne (televiziunea, Internetul, complexe multimedia).

Rolul în societate al mijloacelor de comunicare, este concretizat prin următoarele funcții:

- transmiterea informației,
- formarea, influențarea și manipularea opiniei publice,
- educație,
- divertisment

Mijloacele de comunicare propuse spre utilizare sunt următoarele:

- Web-site-ul societății
- Conferințe, seminarii și ateliere de lucru;
- Conferințe de presă și alte evenimente cu participarea media
- Materiale informative, cum ar fi roll-up-uri, mape, pixuri, afise, pliante

5. Multiplicatorii informațiilor

Va fi folosită o serie de multiplicatori de mesaje pentru a maximiza impactul difuzării informațiilor asupra diferitelor grupuri țintă.

Principalii multiplicatori :

- angajați în cadrul departamentelor tehnice ale diferitelor firme;
- jurnaliști
- angajați ai camerelor de comerț și industrie
- cadre universitare

6. Activități

A.1 Realizarea logo-ului firmei și a campaniei de comunicare



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

În cadrul activității va fi creat logo-ul entității, logo ce va fi declinat pe toate materialele de promovare ce vor fi realizate în cadrul campaniei de comunicare. De asemenea, se va elabora și un slogan al campaniei de promovare, care să sublinieze într-o manieră atractivă mesajul transmis, precum și activitatea entității.

Rezultate: Un logo realizat ,

Un slogan elaborat

A.2 Organizarea de conferințe de presă privind derularea activității

La conferința de presă vor participa un număr minim stabilit de participanți , actori relevanți în domeniul de activitate al entității, presa, multiplicatori de informație descriși la punctul anterior.

Conferința va promova activitățile și serviciile firmei.

Rezultate: O conferință de presă elaborată

A.3 Promovarea online a activităților

În cadrul activității, site-ul firmei va fi actualizat permanent cu informații privind entitatea, activitățile, evenimentele organizate, serviciile, promoțiile la servicii, noutăți privind grupul țintă, dar și informații de interes din domeniul de activitate pentru potențialii clienți .

Rezultate: un site actualizat

A4. Realizarea de materiale tipărite și promotionale

În cadrul campaniei vor fi realizate materialele de promovare ale proiectului, cum ar fi: roll-up , mape, pixuri. Vor fi realizate afișe și pliante de promovare. Aceste materiale vor fi diseminate în rândul clienților

Rezultate: roll-up , mape, pixuri, afișe, pliante , placa informativă provizorie, placa informativă permanentă

7. Planul de acțiune – instrumente folosite pentru grupul tinta

Nr.crt.	Public tinta	Instrumente utilizate
1	Beneficiari directi:	
1.1	-angajati ai firmei	Comunicare prin sedinte saptamanale, prin convocari care vor cuprinde: -tematica intalnirii -participantii - anexa documente intalnire (chestionare, machete opinii brainstorming , rapoarte)
1.2	- potențiali clienți	-scrisori de intenție transmise email sau fax - anunțuri în ziare - spoturi radio



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

		- inserări în buletinele informative ale camerelor de comerț - contactare prin întâlniri directe -portalul ce va fi dezvoltat
1.3	- clienți actuali	- întâlniri directe - informări prin email - site-ul entității
2	Beneficiarii indirecti	
2.1	- organizatii similare concurente	- informari prin email - site-ul entitatii - intalniri dedicate informarii - seminarii comune
2.1	- alte organizații cu care colaborează firma	- informari prin email - site-ul entitatii - intalniri dedicate informarii - seminarii comune
2.3	- potentialii furnizori de servicii ce se vor achizitiona prin proiect	- informari prin email - informari prin fax - scrisori de intentie - presa scrisa - spoturile radio



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

8. Modalitatea de promovare a rezultatelor implementării proiectului

Rezultatele proiectului vor fi promovate prin acțiuni specifice care vor fi de două categorii:

1. Punctuale, dedicate promovării prin activități specifice
2. Prin activități de promovare inserate în comunicările curente cu stakeholders ai proiectului

Activitățile de promovare specifice vor fi bazate pe cele descrise în Planul de comunicare și anume:

- 2.2 Anunt de început proiect cu evidențierea rezultatelor propuse
- 2.3 Mijloace scrise : ziare, buletine informative ale camerelor de comerț și industrie, articole publicitare
- 2.4 Spoturi la Radio
- 2.5 Mediul virtual prin transmiterea de email-uri informative
- 2.6 Seminar de început proiect și de sfârșit proiect
- 2.7 Seminar informativ la mijlocul perioadei de implementare cu scop de informare a rezultatelor obținute și atragere de noi clienți potențiali
- 2.8 Anunt de sfârșit proiect cu evidențierea rezultatelor proiectului
- Activități de promovare inserate în comunicările curente cu stakeholders ai proiectului
- 2.9 Inserarea unui rand de informare cu privire la proiect, în prima comunicare după începerea proiectului, cu factorul interesat
- 2.10 Inserarea în cadrul documentelor a sloganului proiectului „Împreună spre progres !”

Toate documentele ce vor fi elaborate vor respecta condițiile din Manualul de identitate vizuală specifice proiectelor cu finanțare europeană.

Toate documentele vor conține referiri la respectarea principiilor orizontale: dezvoltarea durabilă, egalitatea de șanse, protecția mediului.

9. Riscurile și măsurile de contracarare a acestora

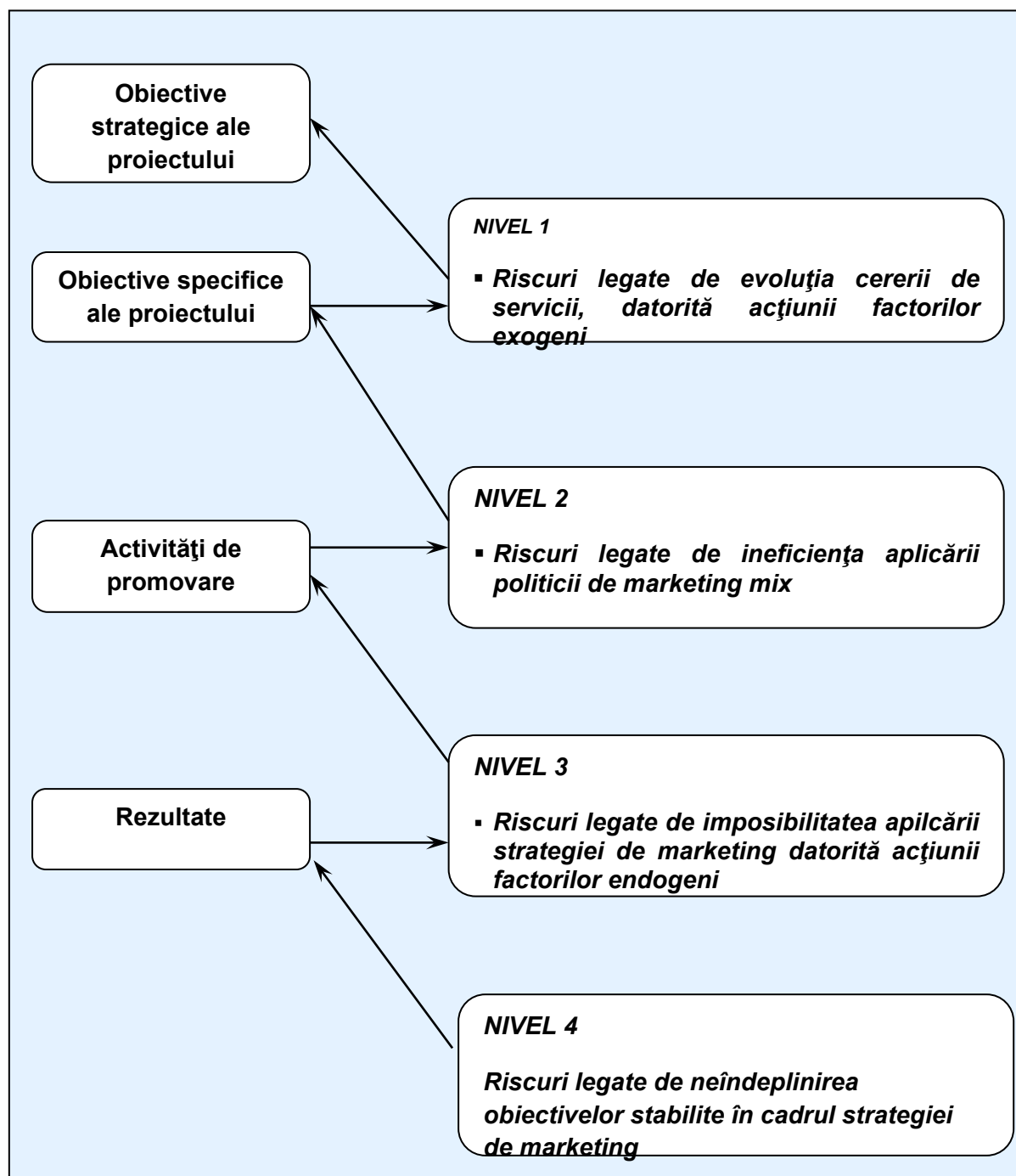
Riscurile identificate în cadrul implementării proiectului și măsurile prevăzute pentru diminuarea efectelor în cazul materializării acestor riscuri sunt evidențiate în figura următoare:



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990



Nivelul 4. Neatingerea obiectivelor stabilite în cadrul strategiei de marketing. Manifestarea acestui risc apare ca urmare a incidenței:

- factorilor exogeni;



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- factorilor endogeni;

Nivelul 3. Riscurile abordate la acest nivel sunt legate de:

- imposibilitatea aplicării strategiei de marketing datorită acțiunii factorilor de risc endogeni:

Dificultăți tehnice legate de echipamentele folosite, lipsa resurselor financiare necesare, incompetența resurselor umane, postarea unor informații irelevante pentru grupul țintă, dificultăți în înțelegerea unui conținut specializat.

Nivel 2. Riscurile legate de ineficiența mixului de marketing au în vedere adoptarea unor variabile inadecvate pentru definirea, elaborarea și aplicarea politicilor de produs, preț, promovare și plasament.

Nivel 1. Riscurile abordate la acest nivel sunt legate de:

- acțiunea factorilor de risc exogeni asupra cererii:

Evoluția în direcția opusă a comportamentului clientilor existenți și potențiali față de inovare, transfer tehnologic, colaborare cu centrul de transfer tehnologic, estimarea greșită a impactului asupra grupului țintă corelat cu o vizibilitate scăzută, impactul legislativ asupra funcționării firmei.

Măsurile de administrare a riscurilor

Procesul gestionării riscurilor se desfășoară pe parcursul a trei etape principale:

- (A) identificarea;
- (B) evaluarea;
- (C) tratamentul (managementul) riscurilor.

(A) Identificarea riscurilor

Principalele riscuri susceptibile să afecteze proiectul se pot clasifica astfel:

- **riscuri interne:**
 - Riscul tehnic de furnizare de servicii specifice la nivelul și calitatea solicitate de piață;
 - Riscul aferent migrării angajaților;
 - Riscul de realizare a achizițiilor de servicii pe baza cărora s-a prognozat creșterea anumitor volume a activităților;
 - Riscul financiar : de întreținere, de plată a salariilor ;
 - Riscul de furnizare a serviciilor suport.
- **riscuri externe:**



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- Riscul legislativ: modificarea legislației cu privire la transferul tehnologic sau legislația privind activitățile firmelor;
- Riscul de impact asupra grupului țintă: nu se obține impactul așteptat;
- Riscul de vizibilitate.

(B) Evaluarea riscurilor

Această etapă este utilă în determinarea priorităților în alocarea resurselor pentru controlul și finanțarea riscurilor. Estimarea riscurilor presupune conceperea unor metode de măsurare a importanței riscurilor precum și aplicarea lor pentru riscurile identificate.

Evaluarea riscurilor presupune cuantificarea dimensiunilor riscurilor potențiale, prin delimitarea riscurilor în funcție de **gravitatea consecințelor de producere a lor** – abordare ordinală.

Abordarea ordinală

Abordarea ordinală a probabilității de apariție a riscurilor s-a făcut în funcție de frecvență (probabilitatea de producere a evenimentului) și severitatea consecințelor (impactul pe care îl poate avea asupra strategiei fenomenul vizat). În acest caz, poziționarea riscurilor în diagrama riscurilor este **subiectivă** și se bazează doar pe expertiza experților implicați în elaborarea studiului de risc.

Pentru aceasta etapă, esențială este matricea de evaluare a riscurilor, în funcție de probabilitatea de apariție și impactul produs.

Probabilitate	IMPACT		
	MIC	MEDIU	MARE
MICĂ	Transmiterea unor informații tardive sau eronate către clientii potențiali sau existenți.	Imposibilitatea furnizare de servicii specifice la nivelul și calitatea solicitate de piață	Conținutul serviciilor furnizate este inadecvat pentru grupul țintă;
MEDIE		Vizibilitatea firmei ca și Centru de transfer tehnologic nu este la nivelul dorit.	Lipsa resurselor financiare pentru plată a salariilor, alte cheltuieli curente ale firmei.
MARE			Modificarea



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

			legislației cu privire la transferul tehnologic sau legislația privind activitățile firmelor
--	--	--	--

Matricea riscurilor

Legenda:

	→	Riscul se poate ignora
	→	Este necesară luarea unor precauții
	→	Se impune un plan de acțiune

Matricea poate fi folosită în stabilirea strategiei de management astfel:

- riscurile din prima categorie (frecvență mică, severitate redusă) – pentru acest tip se recomandă **tehnici de reținere a riscului**;
- pentru riscurile din a doua categorie (frecvență mică și severitate ridicată), este recomandată **asigurarea**, deoarece materializarea lor ar avea un impact foarte puternic asupra companiei;
- pentru riscurile din a treia categorie (frecvență mare, severitate scăzută) se impun a fi aplicate **tehnici de control al riscului**, în scopul reducerii frecvenței de producere. Tehnicile de control vor fi combinate cu tehnicile de reținere;
- riscurile din ultima categorie (frecvență mare, severitate ridicată) ar trebui **evitate**.

(C) Tratatamentul (managementul) riscurilor

Tehnici de control a riscului recunoscute în literatura de specialitate se împart în două mari categorii:

- tehnici care reduc probabilitatea de apariție a riscurilor (frecvența);
- tehnici care reduc impactul riscurilor (severitatea).

Din categoria tehnicilor care reduc probabilitatea de apariție a riscurilor fac parte:

- evitarea riscului;
- prevenirea pierderilor.

Din categoria tehnicilor care reduc impactul riscurilor fac parte:



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- reducerea pierderilor;
- dispersia expunerilor la pierderi;
- transferul contractual al riscului.

Aceste tehnici de control a riscului pot fi adaptate la riscurile identificate la proiect, astfel:

Matricea de management al riscurilor			
Nr. crt.	Risc	Tehnici de control	Măsuri de management al riscurilor
1	Transmiterea unor informații tardive sau eronate către clienții potențiali sau existenți.	Reducerea riscului	Reducerea riscului este posibilă prin verificarea informațiilor transmise pe nivele de responsabilitate în cadrul firmei și urmărirea îndeplinirii solicitărilor clienților prin grafice de realizare completate în timp real. Informațiile se vor identifica și actualiza pe baza unui grafic în vederea furnizării acestora în timp util beneficiarilor de transfer tehnologic sau activități suport .
2	Imposibilitatea furnizare de servicii specifice la nivelul și calitatea solicitate de piață	Evitarea riscului	Pentru prevenirea riscului personalul firmei va urma cursuri de formare la furnizori europeni de formare, prin serviciile achiziționate prin proiect.
3	Conținutul serviciilor furnizate este inadecvat pentru grupul țintă;	Evitarea riscului Reducerea riscului	Conținutul serviciilor furnizate va fi elaborat de către experți cu experiență în domeniu pe baza unei analize a nevoilor identificate la nivelul beneficiarilor excluzând astfel posibilitatea furnizării de informații inadecvate. Impactul asupra grupului țintă se va asigura prin postarea pe portalul care va fi creat în cadrul proiectului de informații necesare într-o manieră accesibilă și ușor de înțeles.
4	Lipsa resurselor financiare pentru plată a salariilor, alte	Evitarea riscului	Activitățile proiectului sunt bugetate pe perioada de implementare a proiectului existând planificări financiare atât la nivel de proiect cât și la nivel de



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Matricea de management al riscurilor			
Nr. crt.	Risc	Tehnici de control	Măsurile de management al riscurilor
	cheltuieli curente ale firmei.	Reducerea riscului	firma. Odată cu finalizarea proiectului asigurarea resurselor financiare pentru funcționarea firmei se va face din resursele proprii ale firmei în contextul sustenabilității proiectului. De asemenea resurse suplimentare vor fi obținute și din activitățile suport transferului tehnologic, inovării și incubării firmelor.
5	Vizibilitatea firmei nu este la nivelul dorit.	Evitarea riscului Reducerea pierderilor	Firma va fi promovată prin intermediul proiectului atât la nivel regional cât și național (adresa și descrierea firmei va apărea în cadrul pliantelor, afișelor, bannerelor, comunicatelor de presă, conferințelor regionale, naționale și internaționale) Firma va fi promovată inclusiv prin intermediul rețelor de socializare (Facebook, Twitter, LinkedIn). Portalul care se va dezvolta în cadrul proiectului și care va constitui în fapt un Centru de transfer tehnologic virtual va beneficia de o strategie de promovare propusă a se realiza în cadrul proiectului.
6	Modificarea legislației cu privire la transferul tehnologic sau legislația privind activitățile firmelor	Evitarea riscului	Legislația în domeniu va fi monitorizată iar activitățile vor fi actualizate cu modificările legislative care vor intra în vigoare. De asemenea Portalul care se va dezvolta în cadrul proiectului va avea trimiteri către paginile web ale instituțiilor publice de specialitate unde se vor posta ultimele modificări legislative.



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

În ceea ce privește implementarea măsurilor de răspuns la risc, managerul de proiect poate lua în considerare următoarele tipuri de acțiuni:

1. Ignorarea riscului - este situația în care managerul de proiect decide că nu trebuie să prevadă acțiuni de răspuns la respectivul risc. Motivele pentru care un manager poate decide a ignora riscul sunt următoarele:
 - potențialul impact al riscului nu este destul de substanțial pentru a cere o replica la risc. Acest lucru ar fi cazul riscurilor de nivel mic și multe dintre riscurile de nivel mediu;
 - impactul negativ nu merită costul și efortul cerut pentru managementul riscului ;
 - nu există activități rezonabile și practice disponibile pentru managementul riscului. În acest caz, nu există o metodă bună pentru managementul riscului, chiar dacă riscul a fost identificat și este mare.
2. Monitorizarea riscului - În această situație managerul este atent pentru a vedea dacă riscul apare sau nu, pe parcursul derulării proiectului. Dacă riscul pare probabil să se manifeste, echipa trebuie să formuleze un răspuns la risc. Această abordare poate funcționa pentru riscuri serioase dar care este posibil să nu se manifeste. Această tactică se recomandă și în situația în care a fost identificat un risc asupra căruia trebuie aplicat un management corespunzător, dar acest eveniment este în viitorul îndepărtat. De exemplu, dacă riscul va apărea peste nouă luni, nu are sens ca resursele să fie risipite pentru un bun management al riscului în prezent. O abordare mai bună ar fi monitorizarea riscului lunar. Este posibil ca după un timp riscul să dispară din cauza altor circumstanțe. Totuși, dacă nu dispare, echipa va avea încă nevoie de managementul riscului în lunile următoare.
3. Evitarea riscului - presupune eliminarea cauzei care determină problema. Managerii consideră că expunerea la risc este mult prea mare și atunci decid înlocuirea factorului care ar putea cauza riscul. Acest lucru poate însemna evitarea unei acțiuni, schimbarea unui furnizor, reconfigurarea unui proces etc. Aceasta este o cale foarte eficientă de a elimina riscurile, dar poate fi folosită doar în circumstanțe unice și, mai ales, nu pot fi evitate toate riscurile. De cele mai multe ori, evitarea tuturor riscurilor ar presupune schimbarea scopului proiectului, reconfigurarea completă a activităților sau a planificării calendaristice, modificarea bugetului sau a deciziilor legate de alte achiziții.
4. Mutarea riscului - în unele cazuri, responsabilitatea pentru managementul riscului poate fi mutată din proiect prin numirea altei entități sau terțe părți. Aceasta presupune contractarea unei polițe de asigurare sau externalizarea unui serviciu. De exemplu, acordarea unei funcții către terță parte poate elimina riscul pentru echipa de proiect. Această terță parte poate avea o expertiză care îi permite să lucreze fără riscuri. Chiar dacă riscul este încă prezent, este treaba altei părți să îl rezolve. Alt exemplu de mutare a riscului este cumpărarea



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

asigurării. Într-un exemplu simplu, o bucată de echipament fragilă și valoroasă trebuie trimisă cu vaporul pentru echipa de proiect. Totuși, aceasta practică atrage alte riscuri, provenite din activitatea de externalizare sau rezultate din contractele de asigurare.

5. Temperarea riscului - în majoritatea cazurilor, aceasta este abordarea potrivită și presupune reducerea expunerii la risc prin scăderea probabilității de apariție a acestuia. Temperarea riscului înseamnă că sunt stabiliți un set de pași proactivi pentru ca riscul să nu apară, sau pentru ca impactul acestuia să fie minimalizat.

Identificarea riscului într-un proiect nu se face doar la începutul proiectului, ci pe tot parcursul acestuia. Astfel, pe parcursul implementării proiectului se pot manifesta riscuri care nu au fost prevăzute inițial. De aceea este recomandat ca managerul de proiect să ceară un buget pentru riscuri neprevăzute încă de la începutul proiectului. De regulă, acesta reprezintă un spor de 5% la bugetul estimat. Este de reținut faptul că timpul și resursele financiare alocate managementului riscurilor cunoscute trebuie să fie incluse în estimarea originală.

10. Sistemul de monitorizare a proiectului

Evaluarea și controlul evoluției și performanțelor proiectului este o atribuție a oricărui manager de proiect. Abordând aceste aspecte nu este vorba despre observațiile pe care managerul le face atunci când lucrează alături de membrii echipei ci despre un proces derulat formal și cu regularitate. Necesitatea controlului și evaluării este dată de faptul că oamenii devin astfel mai responsabili, pot fi prevenite anumite probleme sau rezolvate într-o fază incipientă etc.

Monitorizarea sistematică a performanțelor și evoluției proiectului presupune existența unui sistem de monitorizare a proiectului care cuprinde referiri la: informațiile ce trebuie obținute în urma controlului ; când, cum și unde vor fi colectate astfel de informații ; modalitățile de analiză și interpretare a informațiilor; funcționarea sistemului de evaluare.

Informațiile pe care managerul trebuie să le colecteze decurg, pe de o parte, din indicatorii care măsoară succesul proiectului (evaluarea efectelor proiectului) și, pe de altă parte din necesitatea evaluării eforturilor cu care s-au obținut performanțele respective (evaluarea consumului de resurse, a costurilor, a timpului, în raport de evaluările inițiale).

De regulă, informațiile ce trebuie colectate sunt cele care ajută a da răspunsul la următoarele întrebări :

- Care este starea actuală a proiectului în ceea ce privește respectarea graficului de timp și a bugetului?
- Care este volumul resurselor financiare necesare pentru a putea finaliza proiectul ?



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- Când va fi finalizat proiectul și/sau anumite etape în cadrul acestuia ?
- Au apărut probleme în implementarea proiectului ?
- Care sunt factorii care au determinat întârzieri în implementarea proiectului sau depășirea bugetului alocat
- Care sunt performanțele obținute ?
- Se previzionează depășiri de timp sau de buget în continuarea implementării proiectului ?

Știind ce informații sunt necesare, următoarea etapă este aceea de a stabili cine, când și cum va colecta repsectivele date. De exemplu : datele vor fi colectate de către membrii echipei de proiect, de către organizația care implementează proiectul, de către organisme independente, de către managerul de proiect ?

Care sunt documentele de unde pot fi colectate datele ?

Datele pot fi colectate prin intermediul sistemelor electronice ?

Care este periodicitatea cu care vor fi colectate aceste date ?

Care sunt persoanele responsabile de a pune la dispoziția celor cu atribuții în colectarea datelor, documentele necesare ?

Informațiile colectate trebuie să se regăsească și să fie analizate în cadrul unor rapoarte tehnico-financiare. Aceste rapoarte trebuie să aibă un conținut aparte în funcție de grupul căruia se adresează, deoarece există mai multe categorii de grupuri interesate în a primi informații referitoare la proiect, ca de exemplu : finanțatori, echipa managerială a proiectului, echipa de proiect, grupul - țintă, mass-media etc. fiecare fiind interesate de diferite aspecte legate de proiect.

De regulă, un raport tehnico-financiar va fi elaborat pe baza structurii următoare :

- progresul înregistrat de la ultimul raport ;
- statutul curent al proiectului : graficul de timp, costuri, indicatori de măsurare a performanței ;
- previziuni de evoluție a proiectului ;
- probleme apărute de la ultimul raport ;
- măsuri corective aplicate de la ultimul raport.

Functionarea sistemului de evaluare

Pentru ca sistemul de evaluare să funcționeze trebuie stabilite anumite reguli în legătură cu următoarele aspecte :

a. numirea unui membru al echipei care să se ocupe de monitorizarea activităților proiectului

Această persoană va fi responsabilă atât pentru strângerea documentației referitoare la proiect cât și pentru organizarea și întreținerea în bune condiții a acesteia. Astfel, atribuțiile acestei persoane vor fi :



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- coordonarea activitatilor care sunt legate de locul documentelor justificative ale proiectului;
- stabilirea standardelor de păstrare ale documentelor și monitorizarea lor;
- identificarea și rezolvarea problemelor de depozitare;
- monitorizarea și controlul accesului și al actualizărilor din depozit;
- determinarea momentului în care este necesară arhivarea documentelor vechi în spațiul de depozitare și al folosirii arhivei.

Această activitate trebuie derulată formalizat, pe baza unui Registru al Documentelor. În cadrul acestuia se va păstra graficul proiectului și planul proiectului. Din momentul în care proiectul începe să se deruleze, toate documentele ce sunt produse de acesta vor fi înscrise în registru. De regulă, această funcție în cadrul proiectului nu este una full-time.

b. Definirea regulilor de acces la documente

Regulile de acces vor descrie aspecte precum: cine poate să vadă documentele și cine le poate actualiza. Cele mai multe dintre documente trebuie să fie accesibile pentru toată echipa, însă există și documente ce ar putea avea nevoie de mai multă securitate.

În ceea ce privește actualizarea documentelor, regula este ca persoana care a creat documentul să fie singura care îl poate actualiza. În același timp se pot crea două tipuri de fișiere: fișiere de lucru pentru fiecare membru al echipei unde să poată fi stocate documente personale și proiectele care sunt în curs și fișiere pentru documente finale, pe care nimeni nu ar trebui să le modifice. Totuși, echipa trebuie să decidă dacă oricine poate face modificări la documentele altora sau nu. De exemplu, este indicat ca toți membrii să poată adăuga câte ceva la porțiunea de bibliotecă unde sunt documentele finale, aprobate. Accesul la documente este un aspect al colaborării pe care echipa trebuie să-l stabilească de la bun început.

c. Crearea unei scheme de căutare

Este evident faptul că informațiile referitoare la proiect vor fi colectate computerizat. Din acest motiv trebuie elaborată o schemă de căutare a fiecărui document în parte, de către membrii echipei. Căutarea poate fi făcută de obicei după numele documentului și/sau după termenul cheie. Termenii cheie sunt descriptivi și sunt asociați cu documentul, pentru ca cineva să îl poată găsi mai tarziu căutând după cuvântul cheie dacă nu știe precis unde este situat. Acești termeni reprezintă metadata documentului, adică aduc un înțeles pentru a descrie documentul în sine. Structura termenilor ar trebui definită de la bun început. Exemple de scheme simple de indexare a documentelor includ titlul documentului, subiectul, autorul sau persoana de contact,



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

data ediției și o listă de cuvinte cheie. Documentul va fi atunci ușor de găsit folosind o căutare a oricărui cuvânt asociat cu schema cuvintelor cheie.

d. Păstrarea documentelor

După ce proiectul este complet, unele dintre documente pot fi arhivate, în timp ce altele trebuie păstrate indefinit. De exemplu, rapoartele de status pot fi arhivate (sau comprimate) când proiectul este complet. La anumite intervale de timp, persoana numită a avea grija documentelor poate arhiva documentele care nu mai sunt relevante, curățând documentele din registre. Unele companii păstrează un registru central pentru toate formularele proiectelor majore care pot fi revazute pentru o eventuală folosire ulterioară. De exemplu, documentele cererilor de afaceri care au fost create pentru un proiect pot fi refolosite pentru alt proiect din aceeași arie de afaceri. După ce s-a sfârșit proiectul, managerul de proiect și persoana care s-a ocupat de monitorizarea documentelor trebuie să stabilească informațiile care pot fi refolosite în viitoare proiecte.

Deși pare puțin probabil un eveniment nefericit ce ar putea afecta integritatea documentelor, este recomandat ca măcar o copie a documentelor să fie trimisă în afara organizației care derulează proiectul.

e. Verificarea mediilor de stocare

Dacă proiectul este foarte mare, și mediul de stocare este foarte complicat, este de dorit să se facă o verificare constantă a documentelor per total, cât și a proceselor de management ale documentației. Această activitate presupune următoarele:

- Mediul de stocare este copiat și curățat;
- Documentația este stocată în locul în care trebuie;
- Documentele sunt indexate și categorizate adecvat pentru a putea fi accesate în caz de nevoie;
- Documentele sunt adăugate într-o manieră continuă sau cel puțin la sfârșitul fiecărei faze decisive.

Concomitent cu procesul de evaluare a evoluției și performanțelor proiectului are loc și exercitarea controlului. Controlul reprezintă procesul prin care performanța actuală este comparată cu planurile pentru a identifica eventualele devieri față de plan, pentru a identifica măsuri corective și pentru a decide privind implementarea acestora.