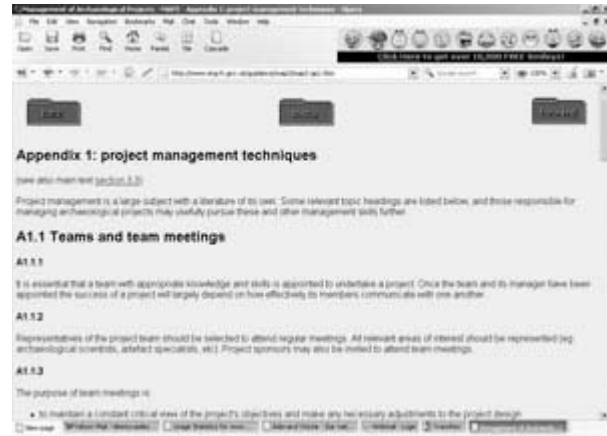


ANEXA 1: ALTE TEHNICI DE MANAGEMENT DE PROIECT

Appendix 1: project management techniques



p. 67

Managementul de proiect este un subiect amplu, cu o literatură extrem de vastă. Vom enumera câteva elemente esențiale, fără a avea cumva pretenția de a epuiza subiectul.

A1.1. Strategia de comunicare și ședințe ale echipelor

A1.1.1. Este esențial ca echipa să aibă cunoștințele și pregătirea necesare pentru a prelua un proiect. După numirea ei și a managerului, succesul proiectului depinde în cea mai mare parte de eficiența comunicării între membri.

A1.1.2. Câțiva reprezentanți din echipa de proiect vor participa la ședințe desfășurate la intervale regulate. Este recomandat ca selectarea lor să se facă în așa fel încât să reprezinte toate zonele de interes relevante (arheologi, specialiști în artefacte, geodezi, arhitecți etc). La ședințele echipei de cercetare pot fi de

Appendix 1: project management techniques (see also main text section 3.3)

Project management is a large subject with a literature of its own. Some relevant topic headings are listed below, and those responsible for managing archaeological projects may usefully pursue these and other management skills further.

A1.1 Teams and team meetings

A1.1.1

It is essential that a team with appropriate knowledge and skills is appointed to undertake a project. Once the team and its manager have been appointed the success of a project will largely depend on how effectively its members communicate with one another.

A1.1.2

Representatives of the project team should be selected to attend regular meetings. All relevant areas of interest should be represented (eg archaeological scientists, artefact specialists, etc). Project sponsors may also be invited to attend team meetings .

asemenea invitați finanțatorii (sau reprezentanții lor), iar dacă nu sunt, ei au dreptul să o ceară.

A1.1.3. Scopurile ședințelor de echipă sunt:

- să mențină un punct de vedere critic constant asupra obiectivelor proiectului și să facă ajustările necesare proiectului;
- să se asigure că progresul și nivelul cheltuielilor sunt în concordanță cu previziunile bugetate;
- să implice toți membrii echipei în realizarea ajustării priorităților, metodologiilor, termenelor sau bugetului proiectului;
- să informeze toți membrii echipei despre progresele din zonele situate în afara propriei lor activități;

p.68

- să se asigure că munca a fost dusă la îndeplinire, la un înalt standard profesional.

A1.1.4. Este recomandabil ca deciziile luate în ședințele de echipă să fie înregistrate și păstrate, pentru a fi puse la dispoziția celor interesați și pentru a putea face referire la ele în etapele următoare.

A1.2. Estimarea

A1.2.1. Este de o importanță fundamentală stabilirea unor previziuni corecte de timp și costuri. Pentru a avea precizie în astfel de estimări, trebuie:

- să se aloce timp pentru planificarea proiectului;
- să fie consultați reprezentanți ai fiecărei specialități implicate în proiect;
- folosită experiența referitoare la durata și costurile proiectelor anterioare.

A1.3. Controlul timpului și al banilor: planul de lucru

Pentru a avea garanția că un proiect operează eficient între limitele de timp și bani stabilite, e necesară stabilirea unui plan de lucru. Managementul costurilor trebuie să asigure nu numai alocarea unui buget corespunzător, ci și desfășurarea programată a cheltuielilor.

A1.1.3

The purpose of team meetings is:

- to maintain a constant critical view of the project's objectives and make any necessary adjustments to the project design
- to ensure that progress and expenditure accord with the forecast
- to involve all members of the project team in making any necessary adjustments to priorities, methodologies, timetabling, or budget
- to inform all members of the project team of progress in areas outside their own particular concern
- to ensure that work is being carried out to an appropriate professional standard

1.1.4

Records should be kept of the progress reported and the decisions made at team meetings for circulation to all concerned.

A1.2 Estimating

A1.2.1

It is of fundamental importance to establish accurate forecasts of time and costs required. In order to achieve accuracy:

- adequate time should be devoted to forward planning
- representatives of each specialist area within a project should be adequately consulted
- reference should be made to records of time and cost performance of previous projects

A1.3 Controlling time and money: the work plan

A1.3.1

It is necessary to formulate a work plan to ensure that a project operates effectively within its time and cost constraints. The work plan will detail:

- the projected start date
- the projected finish date
- the tasks to be performed

Planul de lucru va detalia:

- data de începere a proiectului;
- data de încheiere a proiectului;
- sarcinile ce trebuiesc îndeplinite și limitele de timp;
- ordinea în care sarcinile trebuiesc îndeplinite;
- datele de început și de sfârșit prevăzute pentru fiecare operațiune;
- rezultatele concrete estimate ale fiecărei operațiuni.

Există mai multe modalități de reprezentare a acestui plan (de exemplu diagramele Pert sau Gantt), folosite în locul/alături de metodele clasice de reprezentare ale matricei logice a proiectului.

Este necesară revizuirea cu regularitate a planului propus, pentru a avea siguranța că planul propus inițial mai corespunde. Vor fi luate în considerare efectele modificărilor planificate sau neplanificate, luându-se măsuri fie pentru încadrarea în planul inițial, fie pentru realizarea ajustărilor necesare.

Modificările pot necesita reprogramarea sau realocarea resurselor. De aceea, planul de lucru trebuie permanent actualizat în așa fel încât să reflecte orice schimbare apărută pentru care trebuie obținută aprobarea finanțatorului

A1.4. Contabilitatea resurselor

Cheltuielile de timp și bani sunt controlabile doar dacă sunt înregistrate. Fiecare membru al echipei trebuie să țină o evidență clară și detaliată a timpului consumat în activitățile proiectului. Managerul va defini sarcinile membrilor echipei și nivelul corespunzător al înregistrărilor, astfel încât acestea din urmă să poată fi grupate pentru a se observa tendințele generale. Sarcinile vor varia între activități specifice (săpătură) și denumiri mai generale (participarea la ședințe de echipă).

Tot managerul răspunde de proiectarea și păstrarea evidenței exacte a fluxului de bani (cash-flow) pe tot parcursul proiectului; Este absolut necesară păstrarea înregistrărilor referitoare la dinamica

- the order in which they must be performed
- the projected start and finish dates for individual tasks

A1.3.2

There are a number of different ways of representing the work plan for example Gant Charts, Pert Charts. The size and complexity of the project will dictate the best methods of record and display.

A.1.3.3

Regular review will be necessary and should be undertaken to ensure that the work plan is adhered to. The effects of planned or unplanned deviation must be considered and steps taken either to return to the original plan or make agreed necessary adjustments.

A1.3.4

Adjustments may necessitate rescheduling or reallocation of resources. The work plan must always be updated to reflect any changes made, and when necessary approval for this must be sought.

A1.4 Resource accounting

A1.4.1

Expenditure of time and money can only be successfully controlled if it is recorded. All members of a project team should maintain an appropriately detailed record of time spent on project tasks. It should be the project manager's responsibility to define the task headings under which activities are recorded, and the appropriate level of record, so that task records can be grouped and general trends observed. Tasks will range from project specific activities to more general headings, for example attending team meetings.

A1.4.2

The project manager should also be responsible for ensuring that an appropriate record is kept of cash-flow.

cheltuirii banilor, acestea putând fi supuse procedurilor de audit prevăzute de legislația în vigoare.

A1.5. Monitorizare

Finanțatorii doresc întotdeauna ca un proiect să fie condus eficient, la nivelul stabilit prin contract. De aceea vor folosi diverse metode de monitorizare (monitorizare externă), diferite de monitorizarea internă, din interiorul proiectului. Nivelul acesteia poate varia atât în funcție de cerințele finanțatorului, cât și de nevoile specifice ale proiectelor. El trebuie stabilit de la început între finanțator și manager. Monitorizarea poate fi făcută de un reprezentant al finanțatorului care participă la ședințele de echipă, prin contacte regulate cu managerul sau prin implicări mai mult sau mai puțin detaliate, în conformitate cu prevederile contractului.

Scopurile monitorizării desfășurate în fiecare fază sunt:

- garantarea faptului că obiectivele, tehnicile și metodele definite în proiect sunt în acord;
- discutarea și acceptarea schimbărilor proiectului;
- obținerea certitudinii că munca este dusă la îndeplinire, la un înalt standard profesional;
- urmărirea progresului lucrărilor care să coincidă cu previziunile de timp bani;
- discutarea aspectelor proiectului de care este interesat finanțatorul.

Monitorizarea unui proiect arheologic se face de obicei în fazele 2 - 4 (săpătura, evaluarea, analiza și pregătirea raportului). Persoana care face monitorizarea va solicita în fiecare etapă:

- varianta actuală a proiectului;
- planul de lucru pus în practică;
- detalii privind bugetul (general și cel pentru etapa curentă);
- posibilitatea de a discuta și examina progresiv munca cercetătorilor.

A1.5 Monitoring

A1.5.1

Project sponsors may well wish to satisfy themselves that a project is being run efficiently and to the agreed specification. The level of monitoring will vary in accordance with the sponsor's requirement and the needs of specific projects. The level and form of monitoring should be agreed between the sponsors and the project manager at an early stage. Monitoring may be carried out by a representative of the sponsor attending some or all team meetings, by regular contact with the project manager, or by other more or less detailed involvement.

A1.5.2

The purposes of monitoring at every phase are:

- to ensure that the objectives and methodologies defined in the project design are being adhered to
- to discuss and agree necessary changes to the project design
- to ensure that the work is being carried out to an appropriate professional standard
- to ensure that progress accords with the time/cost forecast
- to discuss any aspect of the project of legitimate concern to the sponsor

A1.5.3

Monitoring of an archaeological project will principally take place during phases 2 to 4 (fieldwork, assessment, analysis and report preparation). In order to monitor a project effectively the project monitor must have at each stage:

- the current project design
- the current work plan
- details of the budget for the current stage and overall
- the opportunity to discuss and examine work in progress

Când monitorizarea arată că unul dintre criteriile necesare nu este îndeplinit, vom încerca să aflăm de ce se întâmplă acest lucru, vom stabili dacă proiectul este încă valid și unde trebuie făcute ajustările în cadrul programului de lucru.

Dacă sunt păstrate înregistrări ale activității de monitorizare, acestea pot fi folosite și în etape ulterioare, pentru alte verificări. Este recomandabil ca erorile constatate și înregistrate de monitori să nu fie repetate, deoarece pot fi ușor interpretate ca dovezi ale incapacității managerului de a se adapta progresiv la cerințele proiectului.

A1.6. Software pentru managementul de proiect

A1.6.1. Există astăzi un mare număr de pachete de software pentru managementul de proiect, care sunt o unealtă eficientă pentru planificarea, controlul, și ajustarea proiectelor în mod dinamic....

A1.5.4

If monitoring reveals that any of the necessary criteria are not being fulfilled, steps must be taken to establish the reasons for this. Consideration must be given to whether or not the project design is still valid, and where appropriate adjustments must be made to the work programme to ensure that the re-defined targets can be met.

A1.5.5

Records of monitoring should be kept and circulated to all concerned.

A1.6 Project management packages

A1.6.1

A large number of project management software packages are now available. These packages provide an effective tool for planning, controlling and adjusting project programmes.