



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Suport de curs: MANAGEMENT DE PROIECT

Formatori : Nina Cugler, Orventina Leu

CUPRINS

INTRODUCERE: CONCEPTE UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL DE PROIECT	2
I. CONCEPȚIA PROIECTULUI	11
II. PLANIFICAREA PROIECTULUI	18
➤ PLANUL PROIECTULUI	
➤ ÎNTOCMIREA PLANULUI DE LUCRU	
DESFĂȘURAREA PE COMPONENTE ELEMENTARE (WORK BREAKDOWN STRUCTURE)	
➤ MATRICEA ALOCĂRII SARCINILOR	
➤ GRAFICUL GANTT	
III. MANAGEMENTUL RISCULUI	26
IV. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	29
V. MANAGEMENTUL ECHIPEI DE PROIECT	33
VI. COMUNICAREA ÎN CADRUL PROIECTULUI	55
VII. MONITORIZAREA ȘI CONTROLUL PROIECTULUI	60
VIII. RAPOARTELE DE PROGRES AL PROIECTULUI	79
IX. ACTIVITĂȚI SPECIFICE FAZEI DE ÎNCHEIERE	81
BIBLIOGRAFIE	88

INTRODUCERE

CONCEPTE UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL DE PROIECT



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

PROIECT

Conceptul de proiect este definit diferit de diverși autori:

- gândire anticipativă orientată către un scop, având în vedere producerea unei schimbări, percepută ca favorabilă pentru cel care intenționează să o producă
- documentație tehnică și financiară, riguros alcătuită, pe baza căreia se poate realiza un sistem oarecare cu caracteristici și niveluri de performanță predeterminate și riscuri limitate
- activități exterioare activităților zilnice ale organizației și care sunt mai mult sau mai puțin autonome; ele reprezintă "instrumente ale schimbării"
- ansamblu de procese de muncă, în mare parte cu caracter inovațional, de natură diferită, a căror realizare urmărește îndeplinirea cu succes a unei misiuni complexe, cu o specificitate ridicată

Dacă încercăm să sintetizăm elementele sale caracteristice, atunci îl putem defini astfel:

PROIECT= *Set de activități desfășurate într-o perioadă de timp determinată, planificate și controlate și care au drept scop producerea unei schimbări în bine a situației beneficiarilor instituției*

În acest sens, conceptul de proiect trebuie deosebit de acela de program.

PROGRAM= ciclul sau set de activități care este planificat și controlat, în general fără un termen de încheiere precis delimitat, cu un aspect dinamic, care constituie o abordare integrată pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor organizației

Astfel, spre deosebire de *proiect*, un program:

- vizează mai multe schimbări concomitente sau succesive;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- nu este în mod obligatoriu delimitat precis în timp;
- are o durată în general mai mare;
- un program poate include unul sau mai multe proiecte.

ȚINTA/GRUPUL-ȚINTĂ AL PROIECTULUI

Ținta este întotdeauna o **persoană** și anume persoana care are puterea de a vă oferi ceea ce dumneavoastră și instituția/organizația dumneavoastră doriți. Când proiectul abordează o categorie de persoane care sunt țintele sale, vorbim de **grup-țintă**. Cărei - căror persoane i se adresează proiectul dvs.?

BENEFICIARIII PROIECTULUI

Beneficiarii proiectului reprezintă persoanele sau categoria de persoane care vor avea de câștigat de pe urma proiectului, *în viziunea inițiatorilor acestuia*.

RESURSE

Pentru a putea realiza scopul propus, managerul de proiect va avea la dispoziție anumite resurse. Din punct de vedere calitativ și cantitativ, la conceperea proiectului ele au fost considerate că, utilizate eficient, vor permite atingerea scopului.

Iată cele mai importante resurse care stau la îndemâna unui manager:

- Resurse umane
- Resurse materiale
- Resurse informaționale
- Resurse financiare
- Timp, etc.

Resursele sunt atât o sursă de putere cât și de constrângere. Adesea, ele funcționează alternativ - dacă aveam timp, nu aveam nevoie de atâția oameni; dacă aveam informații, nu era nevoie de atâția bani.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

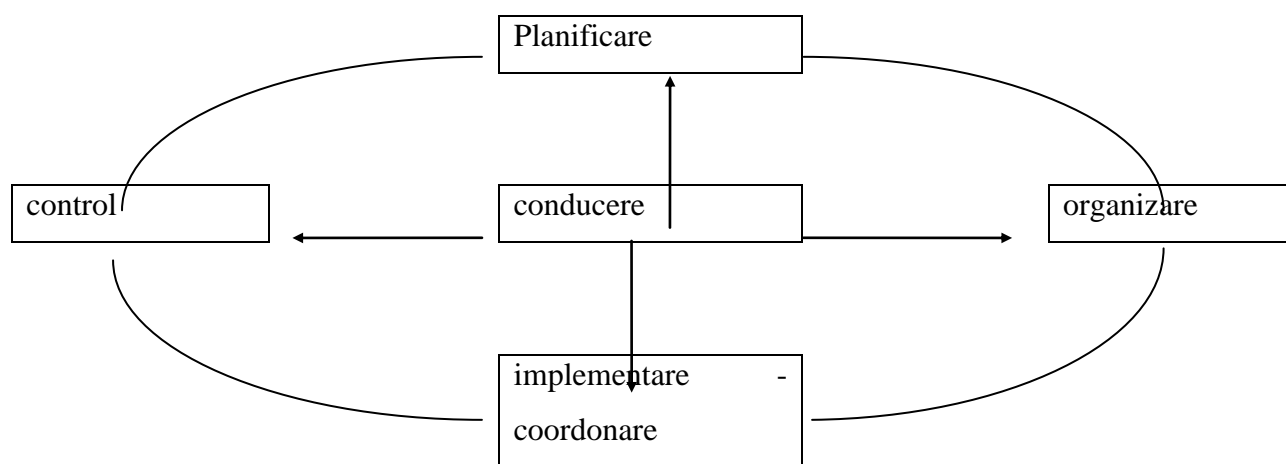
Managementul unui proiect

Pentru a asigura succesul proiectului, acesta trebuie planificat, monitorizat, evaluat și corectate devierile. Fără management, atingerea în întregime a tuturor obiectivelor proiectului este improbabilă, dacă nu imposibilă. Deci:

Managementul proiectului este procesul de organizare și supraveghere a proiectului pentru a asigura că acesta se realizează conform programării, în limitele bugetului și conform specificațiilor.

Pentru realizarea acestor deziderate, anumite funcții trebuie îndeplinite. Înțelegerea funcțiilor managementului este esențială pentru gestionarea eficientă a proiectului.

Funcțiile managementului



Planificare gândire anticipativă privind etapele ce trebuie strabătute pentru atingerea obiectivelor

Organizare alocarea resurselor proiectului și stabilirea și delimitarea proceselor, *ținând*



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

cont de planificarea făcută

Implementare-	punerea în practică a celor planificate și armonizarea deciziilor și acțiunilor
Coordonare	
Control	aprecierea progresului obținut în direcția obiectivelor
Conducere	direcționarea oamenilor implicați prin analiza opțiunilor, luarea deciziilor și comunicarea lor.

Atenție!

- planificarea este inutilă fără obiective clare
- un lucru neplanificat nu poate fi organizat
- implementarea devine o simplă execuție aleatorie fără planificare și organizare iar coordonarea este imposibilă
- controlul execuției aleatorii, fără planificare și organizare, nu se poate aplica decât în sens negativ și nu încurajează progresul
- iar conducerea devine doar o manifestare lipsită de obiect a puterii

PLANIFICARE

- dezvoltarea scopului, obiectivelor și strategiei proiectului;
- stabilirea activităților proiectului și a resurselor necesare;
- dezvoltarea de scheme de lucru pentru stabilirea relațiilor logice dintre activitățile proiectului și punctele critice;
- realizarea programării în timp a proiectului pe baza schemelor de lucru;
- realizarea unui plan de protejare a resurselor proiectului;
- realizarea de planuri de contingență.

ORGANIZARE

- stabilirea structurii organizatorice a echipei de proiect;
- identificarea și repartizarea rolurilor membrilor echipei în cadrul proiectului;
- definirea politicilor, procedurilor și tehnicilor managementului proiectului;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- pregătirea statutului managerului de proiect și a instrumentelor de delegare;
- stabilirea standardelor de autoritate și responsabilitate ale echipei de proiect;
- alocarea resurselor materiale și financiare pe activități.

IMPLEMENTARE-COORDONARE

- Pregătirea și derularea activităților proiectului;
- Instruirea personalului;
- Supervizarea;
- Armonizarea deciziilor și acțiunilor individuale;
- Monitorizarea resurselor și activităților.

CONTROL

- ce se monitorizează și care sunt aspectele relevante prin prisma celor 4 elemente caracteristice (resurse, activități, rezultate, impact);
- stabilirea criteriilor și indicatorilor de performanță;
- stabilirea standardelor de performanță (calitate, proceduri, costuri, încadrare în timp, etc.);
- stabilirea și implementarea unei scheme de monitorizare și evaluare a progresului organizației în direcția dorită, integrată în planificare;
- stabilirea unui sistem informațional între membrii echipei de proiect, între aceștia și restul organizației și între aceștia și ceilalți factori interesați;
- planificarea revizuirii regulate a strategiei în funcție de rezultatele evaluării.

Controlul reprezintă o funcție care trebuie îndeplinită pe toată durata derulării proiectului!

CONDUCERE

- cine are autoritatea de a decide, în ce domeniu și care sunt limitele de autoritate ale postului său privind coordonarea activității și alocarea resurselor proiectului;
- stabilirea modului de analiză a opțiunilor, luare a deciziilor și comunicarea lor pentru fiecare activitate a proiectului;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- realizarea unui plan de dezvoltare a tehnicilor de management participativ, în conducerea echipei de proiect;
- dezvoltare de tehnici de luare a deciziilor de către echipa de proiect.

Un bun manager de proiect este cel care realizează obiectivele proiectului în timpul și conform bugetului specificat.

Rolul principal al oricărui manager de proiect constă în:

- *stabilirea problemei, scopului, obiectivelor, strategiei, activităților, estimarea orarului și a timpilor de realizare, ca și a costurilor*
- *stabilirea echipei de proiect și alocarea resurselor*
- *coordonarea activităților și acțiunilor individuale*
- *controlul proiectului, inclusiv stabilirea modificărilor activităților, orarului, resurselor, etc. în cazul când este necesar pentru a asigura atingerea scopului proiectului*
- *optimizarea utilizării resurselor*
- *menținerea unei relații constante de comunicare cu conducerea organizației și asigurarea permanentă a acordului superiorilor (în funcție de autoritatea primită)*

Pentru a putea realiza acestea, managerul unui proiect trebuie să:

- Aibă **nu doar răspunderea, dar și autoritatea necesară** ducerii la capăt a proiectului. Esențial este în acest sens ca managerul de proiect să poată avea dreptul de decizie asupra colaboratorilor din echipa de proiect.
- Fie eliberat din toate activitățile sale non-proiect (sau programul zilnic de conducere a proiectului să fie bine delimitat de alte responsabilități și respectat ca atare).
- Beneficieze în permanență de sprijinul autorității ierarhice superioare care supervizează proiectul.

Esențial este să existe un echilibru între responsabilitățile pe care le primește și autoritatea cu care e investit.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Dacă managerul de proiect este în poziția unui angajat oarecare și nu are nici o autoritate în cadrul organizării proiectului, atunci altcineva va răspunde de fapt de proiect. În acest caz "managerul" proiectului este doar punctul central de comunicare în cadrul proiectului.

Pe de altă parte, managerul de proiect poate fi investit cu un oarecare grad de autoritate asupra colaboratorilor săi, dar atunci va trebui clarificat și formal limitele autorității sale, care să fie respectate și de către conducerea funcțională (de exemplu, conducătorul unui anumit departament nu poate modifica programul unui angajat din acel departament care lucrează și pentru proiect, în cazul în care aceasta interferă cu sarcinile din proiect ale angajatului, fără știrea managerului de proiect).

Fazele proiectului

În "viața" unui proiect se pot descrie 4 faze:

- I. concepție/inițiere
- II. planificare
- III. implementare
- IV. încheiere

Fiecare etapă a proiectului presupune realizarea următoarelor activități manageriale:

ETAPA	Activități de realizat
I CONCEPȚIE/INIȚIERE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ identifică și analizează problema ▶ determina dacă proiectul este necesar ▶ stabilește scopul și obiectivele proiectului ▶ estimează resursele disponibile ▶ pregătește propunerea de proiect pentru a fi înaintată spre aprobarea forului de decizie al instituției
II PLANIFICARE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ definirea abordării organizaționale a proiectului ▶ definirea sarcinilor proiectului ▶ programarea etapelor de execuție ▶ programarea și alocarea resurselor ▶ formarea echipei de proiect



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

III IMPLEMENTARE

- ▶ pregătirea activităților
- ▶ identificarea procedurilor învechite
- ▶ instruirea la locul de muncă
- ▶ supervizarea derulării activităților
- ▶ monitorizarea performanței realizării
- ▶ evaluare periodică și reconsiderarea restului proiectului prin prisma îndeplinirii celor 5 funcții manageriale
- ▶ ținerea unui jurnal al proiectului
- ▶ realizarea de rapoarte periodice și pe faze de implementare, inclusiv rapoarte financiare, atât pentru uz intern cât și pentru finanțatori

IV ÎNCHEIERE

- ▶ încheierea tuturor angajamentelor și contractelor legate de proiect
- ▶ evaluarea finală
- ▶ realizarea rapoartelor finale pentru organizație și finanțatori
- ▶ recompensarea celor implicați în proiect
- ▶ aprecierea utilității continuării proiectului și în ce mod

I. FAZA DE CONCEPȚIE/INIȚIERE A PROIECTULUI

În această primă fază, scopul este definirea elementelor caracteristice ale proiectului care sunt absolut necesare pentru ca forul decizional al instituției (și apoi eventual și finanțatorul, dacă proiectul este finanțat din exteriorul instituției) să poată lua o decizie în cunoștință de cauză privind eventuala implicare a instituției în acest proiect. Dacă decizia este pozitivă, începe a doua fază (planificarea detaliată și organizarea). Dacă nu, proiectul se termină înainte de a implica instituția în cheltuieli majore inutile. Așa cum se observă și din prezentarea fazelor proiectului, următoarele activități sunt necesare în această fază:

- Analiza situației beneficiarilor și identificarea unei probleme majore a cărei rezolvare este accesibilă organizației
- Construirea unei argumentații în jurul acestei probleme privind mai ales importanța și urgența rezolvării ei
- Definirea soluției vizate, a scopului și obiectivelor proiectului Definirea activităților majore și estimarea costurilor și resurselor umane și materiale necesare și a celor disponibile



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Prezentarea propunerii de proiect forului de decizie

Problema

Așa cum arătam, orice **proiect are drept scop o schimbare**. Ce dorește un proiect să schimbe? Cel puțin din punctul de vedere al inițiatorilor lui, acesta urmărește o schimbare *în bine* a situației beneficiarilor proiectului. Pentru că orice proiect începe deoarece inițiatorii au identificat o problemă pe care doresc fie să o înlăture, fie să o atenueze.

Problema avută în vedere poate reprezenta o situație sau un complex de situații care afectează anumiți oameni, anumite grupuri sau întreaga societate, la un moment dat și într-un anumit loc.

Deci inițiatorii urmăresc umplerea lacunei dintre situația prezentă și cea pe care ei o doresc la sfârșitul proiectului. Situația de la sfârșitul proiectului poate reprezenta fie soluția finală dorită pentru problemă, fie soluția parțială, dar realistă, care se poate realiza în timpul și cu resursele avute la dispoziție.

LACUNA

Cum este enunțată
problema în prezent?

Care este gradul de
cunoaștere al problemei?

*Este lacuna dintre stadiul actual
și cel pe care preconizăm să îl
atingem.*

*Este cea pe care organizația
dorește să o micșoreze sau să o
facă să dispară.*

Care este stadiul la
care vrem să ajungă
problema în urma
proiectului?

I.1. IDENTIFICAREA ȘI ANALIZA PROBLEMEI

În munca de identificare a problemei pe care o va aborda echipa unui proiect se confundă frecvent **problema reală** fie cu **efectele sale**, fie cu o anumite **soluție** deja agreată tacit, fără o analiză în profunzime a problemei. Următoarele întrebări sunt menite să vă ajute în identificarea și aprofundarea problemei pe care doriți să o abordați:

- De ce este aceasta o problemă?
- Cine este afectat de aceasta?
- A cui problemă este?



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Care este impactul problemei asupra beneficiarilor organizației? Asupra relațiilor organizație - beneficiari? Când se manifestă efectele negative ale acesteia?
- Este urgentă rezolvarea ei și de ce?
- Este problema rezolvabilă cu resursele disponibile?
- Ce s-ar întâmpla dacă problema nu este rezolvată?
- În ce stadiu se va afla problema după terminarea proiectului?

I.2. IDENTIFICAREA ȘI ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI

Un factor interesat poate să fie o persoană (cetățean), instituție (aici incluzând diferitele departamente ale administrației), grupuri specifice sau categorii de persoane (ca de exemplu tineri, bătrâni, bogați, săraci) un cartier sau chiar întreaga comunitate.

Un exemplu: factorii interesați de un proiect de investiții pentru extinderea liniei de gaze naturale într-o nouă zonă a orașului pot fi:

- Reprezentanții aleși ai administrației care au promis că, dacă ar fi fost aleși, ei ar fi fost de acord ca investiția să fie făcută .
- Managerii care trebuie să schițeze proiectul și să-l integreze în planul existent.
- Directorul economic care trebuie să supravegheze acordurile financiare.
- Băncile sau acele instituții care ar putea să acorde împrumut, sau ar putea finanța proiectul.
- Cetățenii care pot beneficia în mod direct de proiect (aceia care vor putea acum să folosească gazele pentru a găti).
- Cetățenii care NU vor beneficia de acest proiect (aceia care nu își vor permite să plătească pentru gaze ori aceia care nu locuiesc în zona propusă pentru extinderea rețelei de gaze).
- Departamentele administrației sau agenții economici care vor furniza materiale pentru proiect.
- Managerii care-i vor supraveghea pe aceia care vor munci.

Pentru identificarea factorilor interesați, managerii de proiect ar trebui să adreseze următoarele întrebări:

- Cine va beneficia de această activitate?
- Cine ar putea să fie afectat negativ de această activitate?
- Cine ar putea întârzia sau împiedica activitatea?
- Cine ar putea avea calități, bani sau alte resurse care ar putea să susțină activitatea?



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Cine este responsabil pentru a lua o decizie pentru această activitate?

Persoanele sunt interesate de acest proiect dintr-o multitudine de motive și ei au și niveluri de influență diferite. O persoană interesată poate să fie ecologist cu un puternic imbold de a sprijini activitatea datorită impactului său pozitiv asupra mediului. Sau, dacă proiectul este un drum care traversează o zonă deschisă, o persoană care locuiește opus de drumul respectiv, pe motiv de impact negativ asupra mediului, este o persoană interesată. Managerii trebuie să știe care sunt persoanele sau grupurile interesate în orice fel de proiect ori activitate și care sunt interesele lor particulare. Cu aceste cunoștințe, managerii vor fi capabili să concluzioneze cu persoanele interesate într-un mod potrivit.

Matricea de mai jos este una care se poate folosi pentru analiza factorilor interesați. Este un instrument ușor care poate fi folosit:

- lista persoanelor interesate;
- identificarea rolurilor lor în activitățile analizate;
- evaluarea impactului activității asupra factorilor interesați,
- evaluarea influenței factorului interesat în activitate.

MATRICEA PENTRU ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI

Grupurile factorilor de interes	Rolul lor în proiect	<u>Influența proiectului asupra intereselor grupurilor de interes</u>	<u>Influența grupurilor de interes asupra proiectului</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • implementare • organizare • luarea deciziei • consum • control • sprijin • opoziție 	N = neștiut 1 = fără importanță 2 = o oarecare importanță 3 = importanță moderată 4 = foarte important 5 = critic	N = neștiut 1 = fără importanță 2 = o oarecare importanță 3 = importanță moderată 4 = foarte important 5 = critic

I.3. SCOPUL PROIECTULUI

Scopul unui proiect reprezintă rezolvarea problemei. În consecință, o dată definită problema, trebuie să fie foarte ușor de definit scopul.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Dacă reveniți la diagrama cu lacuna, **scopul este "stadiul în care dorim să ajungă problema în urma proiectului"**.

Recomandări:

- Enunțul scopului trebuie să fie scurt și concis.

Nu trebuie să apară necesitatea de a folosi conjuncția "și" pentru a despărți două propoziții. Dacă se întâmplă acest lucru, s-ar putea să fie vorba de două scopuri.

1.4. OBIECTIVELE PROIECTULUI

Un obiectiv **este un rezultat scontat** ce trebuie obținut în efortul de atingere a scopului proiectului și, implicit, a rezolvării problemei.

Imaginandu-ne prăpastia care există între stadiul situației înainte ca proiectul să înceapă și stadiul final (ca în imaginea de mai jos), obiectivele reprezintă elementele prin care construim puntea peste prăpastie, pași în atingerea scopului. Pe măsură ce organizația atinge obiectivele proiectului, lacuna dintre stadiul actual și scop se îngustează.

Trebuie avut mare atenție când se enunță obiectivele pentru a nu se confunda cu metodele. Acestea din urmă descriu cum se îndeplinesc obiectivele. Obiectivele reprezintă un sfârșit, în timp ce metodele reprezintă un drum.

O altă metodă de a verifica dacă ceea ce se enunță este un obiectiv sau nu este folosirea inițialelor care, una lângă alta, compun în limba engleză cuvântul **SMART** (istet):

S - specific (*specific* = este obiectivul clar: cine, ce, când, unde, cum, grup-țintă?).

M - measurable (*măsurabil* = sunt rezultatele măsurabile?),

A - achievable (*tangibil /acumulabil* =este un obiectiv care poate fi în general atins și care ne apropie de atingerea scopului?)

R – realistic (*realist*=are organizația resursele necesare pentru atingerea lui în timpul dat?)

T - timely (*încadrat în timp* = există un termen-limită?)

Nu trebuie uitată o caracteristică foarte importantă pe care obiectivul trebuie să o aibă, aceea de a putea fi **evaluat**. Cum veți ști altfel că v-ați atins obiectivele?

1.5 ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Activitatea este un mijloc de a atinge un obiectiv

Trebuie reținut faptul că pentru atingerea unui obiectiv este necesară punerea în practică a mai multor activități. Așa cum s-a menționat și la capitolul "obiective", dacă pentru un obiectiv nu se poate defini decât o metodă de a fi atins, înseamnă că obiectivul respectiv este, de fapt, o activitate.

Acest capitol trebuie să cuprindă:

1. Enunțarea fiecărei **activități** în parte;
2. Specificarea **responsabilului** activității respective;
3. Specificarea **resurselor** de care este nevoie (personal, echipament, timp);
4. Descrierea **secvențelor în timp** și modul cum se interferează activitățile;

Pentru a elabora activitățile prin care se atinge un obiectiv, răspundeți-vă la următoarele întrebări:

- Ce anume aveți de făcut pentru atingerea obiectivului? (*Răspunsul la această întrebare îl constituie acțiunile ce trebuie întreprinse.*)
- Ce sarcini trebuie îndeplinite în cadrul fiecărei acțiuni? (*Răspunsul la această întrebare îl constituie sub-activitățile ce trebuie întreprinse*)
- Ce resurse sunt necesare pentru îndeplinirea fiecărei sarcini? (*Răspunsul vă ajută să evaluați resursele de care aveți nevoie și planificarea în timp.*)
- Care sunt datele de începere și terminare a sarcinilor? (*Răspunsul la această întrebare vă ajută să determinați secvențele în timp.*)
- Cum se vor selecta participanții? (*Răspunsul vă ajută să vă dați seama dacă veți avea oamenii necesari pentru ducerea activităților la bun sfârșit.*)

Recomandări:

- *Resursele specificate la secțiunea "activități" trebuie să corespundă cu resursele cerute în buget. Fiecare resursă menționată (personal, echipament s.a) va trebui "tradusă" în bani și regăsită în buget.*
- *Explicați motivele care v-au făcut să alegeți metodele pe care le-ați ales.*
- *Faceți o scurtă discuție despre riscul punerii în practică a metodelor respective. Arătați de ce metodele pe care le-ați ales implică o probabilitate mare de atingere a obiectivelor.*

I.6. BUGETUL PROIECTULUI

Buget pe categorii



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Grupează veniturile și cheltuielile pe categorii. Exemplu:

- Personal
- Transport
- Echipament
- Instruiri
- Publicatii
- Cheltuieli indirecte

Buget de programe

Grupează cheltuielile pe categorii și programe (acțiuni specifice în cadrul aceluiași proiect).

Cheltuieli	Buget net	Actiunea A	Actiunea B
	100%	70%	30%
De personal:	10000	7000	3000
Salarii	5000	3500	1500
Consultanta	5000	3500	1500
Transport	1000	700	300
Echipament	3000	2100	900

Buget de surse

Grupează cheltuielile pe categorii și pe surse de finanțare care participa cu fonduri. Exemplu:

Cheltuieli	Buget total	Finantator A	Finantator B
	100%	70%	30%
De personal:	10000	7000	3000
salarii	5000	3500	1500
Consultanta	5000	3500	1500
Transport	1000	700	300
Echipament	3000	2100	900

II. PLANIFICAREA PROIECTULUI



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

I. 1. PLANUL PROIECTULUI

Toate proiectele încep, într-un fel, de la un concept sau de la o idee, dar unica rațiune pentru existența unui proiect este de a satisface o NEVOIE sau de a rezolva o PROBLEMĂ. O dată cu conștientizarea nevoii/ problemei încep căutările pentru o idee de proiect și o sursă de finanțare. Pasul al doilea îl reprezintă întocmirea unui plan de proiect, iar cel de-al treilea pas îl constituie punerea în practică a planului respectiv. Așa cum este menționat și în introducere, acest manual se concentrează în special pe acest al treilea pas - implementarea/execuția proiectului, încercând să ofere managerului de proiect tehnici și instrumente utile.

Înainte însă, de a începe prezentarea acestor tehnici și instrumente, iată o scurtă trecere în revistă a unor concepte și noțiuni legate de planul proiectului.

Planul de proiect reprezintă un document formal, aprobat, utilizat pentru execuția proiectului. El conține:

- descrierea nevoii/problemei
- enunțul scopului
- prezentarea beneficiarilor și a grupurilor țintă
- obiectivele
- livrabilele proiectului
- activitățile proiectului
- structura de descompunere pe activități a proiectului (Work Breakdown Structure) – WBS
- alocarea responsabilităților pentru fiecare livrabil al activităților din WBS
- repere (jaloane) ale proiectului și data planificata pentru fiecare
- personalul necesar și estimările de efort și cost pentru acesta
- estimările de cost (bugetul)



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- planul pentru managementul riscului
- alte planuri de management
- planul de monitorizare și evaluare

De ce să planificăm?

"dacă nu știi unde vrei să ajungi, orice plan e bun" (Peter Drucker)

Într-adevăr, fără obiective clare, succesul unui proiect este imposibil de apreciat. Dar stabilirea obiectivelor nu este decât primul pas. Pentru a crește șansele de succes, trebuie realizată o planificare. Importanța planificării este cu atât mai mare cu cât proiectul este mai complex.

O bună planificare va lua ceva timp și resurse, dar va salva cheltuieli, timp și va evita multe erori în cursul implementării. Eventual, planificarea poate duce la concluzia că proiectul nu este fezabil și permite renunțarea înainte de intra în cheltuieli majore. Prin planificare vei putea:

- stii ce și când trebuie făcut,
- stii ce resurse sunt necesare și când,
- întocmi un buget al proiectului,
- monitoriza, evalua și eventual corecta cursul proiectului,
- reduce frustrările ce apar ca urmare a evoluțiilor neașteptate,
- realiza proiectul în timpul, cu costurile și la performanța dorită.

Planificarea în timp a activităților

Scopul acestui proces este de a:

- stabili dependențele între activități și succesiunea optimă;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- estima durata fiecărei activități și lista resurselor necesare;
- stabili drumul critic – excluderea întârzierilor inutile.

Există diverse metode de a realiza acesta. Ca orice sarcină majoră, planificarea se realizează mai ușor dacă o divizezi în pași mai mici (desfășurarea pe componente elementare) Secțiunea din proiect referitoare la activități cuprinde descrierea detaliată a ceea ce organizația/instituția urmează să întreprindă pentru atingerea obiectivelor.

II.2. ÎNTOCMIREA PLANULUI DE LUCRU – DESFĂȘURAREA PE COMPONENTE ELEMENTARE (WORK BREAKDOWN STRUCTURE)

Desfășurarea planului de lucru pe componente elementare se poate realiza în faza de planificare, însă de cele mai multe ori este realizată, cel puțin în ceea ce privește cea de a doua parte a ei – cea care vizează sarcinile și sub-sarcinile, în etapa de „organizare a muncii” care are loc la începutul fazei de execuție a proiectului.

Această desfășurare se concretizează într-o ierarhizare a activităților necesare realizării proiectului și asigură posibilitatea planificării judicioase a bugetului și a timpului de implementare al unui proiect. De aceea este considerată ca piatra de temelie în procesul de implementare a unui proiect și este utilizată ca referință pentru analiza stadiului proiectului, raportare și control.

WBS – ul se realizează cu ajutorul echipei de proiect, deoarece membrii acesteia sunt cei care urmează să desfășoare activitățile prevăzute în WBS și, de aceea, sunt cei mai în măsură să furnizeze informații în vederea realizării acestuia.

WBS – se structurează în general pe patru niveluri:

- etapa sau „pachetul de activități” – cel mai înalt nivel. În mod normal finalizarea unei etape reprezintă un eveniment semnificativ care implică o analiză formală din partea managementului proiectului;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- activitatea – cel de al doilea nivel, reprezintă un grup logic de lucrări. Acest nivel este utilizat pentru scopuri de sinteză a raportărilor în cadrul proiectului;
- sarcina – cel de al treilea nivel, reprezintă o componentă a unei activități ce poate fi gestionată unitar;
- sub-sarcină – cel de-al patrulea nivel este utilizat pentru divizarea unor sarcini mai complexe.

Exemplu:

Etapa 1: organizare: Team building 10 persoane 3 zile:

Activitatea 1.1: selectare locație

Sarcina 1.1.1: stabilirea criteriilor de selectare locație

Sarcina 1.1.2: selectare de potențiale locații conform criterii

Sarcina 1.1.3: compararea locațiilor selectate

Sarcina 1.1.4: selectarea locației

Activitatea 1.2: selectare firmă turism

Sarcina 1.2.1: stabilire echipă selectare

Sub-sarcina 1.2.1.1: stabilire criterii de selectare

Când se întocmeste WBS trebuie să Țineți cont că:

- WBS-ul se reprezintă ca o structură arborescentă și ierarhică
- descompunerea activității în "pachete" principale trebuie să fie logică și compatibilă cu descompunerea utilizată pentru controlul costurilor și raportare



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- trebuie să fie posibil să se testeze dacă un "pachet" de lucru este complet
- la cel mai scăzut nivel, elementele activităților trebuie să fie foarte bine definite ca sarcini pe care trebuie să le îndeplinească o persoană într-o perioadă rezonabilă de timp.
- în scopul asigurării unui cadru specific și consistent de identificare a lucrărilor în documentele de planificare și control, de obicei se utilizează un sistem decimal de referință
- fiecare nivel al WBS este o detaliere a nivelului superior, iar fiecare element din WBS trebuie să aibă un identificator unic.
- activitățile de management ale proiectului trebuie să apară în mod explicit în WBS pentru că acesta sunt consumatoare de timp, implică costuri și riscuri, ceea ce înseamnă că vor trebui să fie estimate.

WBS-ul trebuie să fie în concordanță cu descrierea proiectului, el fiind, de fapt instrumentul care duce la înțelegerea modului de implementare a proiectului. Tot ce e în WBS e parte din proiect, iar ceea ce nu se regăsește în WBS este în afara ariei de cuprindere a proiectului.

II.3. MATRICEA ALOCĂRII SARCINILOR

Cel mai utilizat instrument pentru alocarea sarcinilor și responsabilităților în managementul proiectului este matricea de alocare a responsabilităților RAM (Responsability Assignment Matrix). Pentru fiecare din activitățile identificate în proiect managerul de proiect alocă responsabilitatea pentru realizarea activității respective unui membru al echipei de proiect.

Principala regulă este existența unui singur responsabil pentru fiecare activitate. La realizarea activității pot participa sau pot fi consultați și/sau informați mai mulți membri ai echipei, însă responsabilitatea aparține unei singure persoane. Se recomandă a fi trecute în matrice și responsabilități de genul: 'cine semnează' sau 'cine auditează' anumite rezultate/produse proiectului.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Exemplu:										
Nr.	Activitatea	Sub-activitate	Sarcina							
				Inițiator proiect	Director executiv	Manager Proiect	Membri echipa 1	Membri echipa 2	Membri echipa 2	Consulțanți
	Activitatea 1	1.1.	întalnire echipa		I	R	I	P	P	I
	Activitatea 1	1.2.	organizare licitație			I	R	I		C
	Activitatea 2	2.1.	organizare seminar		I	I	C	R		

Agendă:

R – responsabil

P – participă

C – consultat

I - informat

Prin matricea responsabilităților sunt alocate nu numai responsabilități, ci pot fi definite și relațiile de raportare. Un alt rezultat important al acestui proces este planul de lucru al proiectului, plan care descrie când și cum își vor începe activitatea membrii echipei de proiect. Planul poate fi prezentat detaliat sau foarte pe scurt, formal sau informal, în funcție de necesitățile proiectului.

II. 4. GRAFICUL GANTT



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”

cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Graficul Gantt reprezintă unul dintre instrumentele de bază utilizate în managementul de proiect. Numele este dat de Henry Gantt – cel care se pare că le-a folosit pentru prima dată pentru planificarea operațiunilor militare în timpul primului Război Mondial.

Reprezentarea activităților proiectului într-o rețea cu bare orizontale de tip GANTT a fost prima tehnică de management utilizată pentru programarea proiectelor. Graficele Gantt au fost destinate și aplicate cu mult succes la operațiile cu grad înalt de repetitivitate. Graficul arată modalitatea în care activități principale se desfășoară simultan, pentru realizarea unui obiectiv comun.

Graficul Gantt are dezavantajul că nu pune în evidență interdependențele dintre activități și evenimente (evidențiate însă de rețele, care furnizează o reprezentare a întregului program) și de aceea graficul Gantt este folosit îndeosebi ca un instrument necesar supervizării proiectului.

III. MANAGEMENTUL RISCULUI

Ce este riscul? Riscul este definit ca un element incert, dar posibil, ce apare permanent în procesul activităților socio-umane, ale cărui efecte sunt păgubitoare și ireversibile. În managementul de proiect riscul este definit ca un eveniment sau o situație incertă care – în cazul în care se manifestă – are un efect negativ asupra obiectivelor proiectului.

În ce constă procesul de planificare a managementului riscurilor?

Procesul de planificare a managementului riscurilor constă în determinarea modului de abordare și planificare a activităților pentru managementul riscurilor în proiect. Rezultatul acestui proces de planificare este Planul de Management al Riscurilor, plan care descrie:

- cum se identifică riscurile,
- analiza calitativă și cantitativă a riscurilor,
- strategiile de răspunsului la apariția unui risc,



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- planul de monitorizare și controlul al riscurilor.

Tot în acest plan trebuie descrise rolurile și responsabilitățile legate de gestionarea riscului și a potențialelor implicații, bugetul, frecvența cu care se va realiza monitorizarea și controlul riscurilor, metodele de evaluare și interpretare a riscurilor ce pot apărea pe parcursul proiectului, modul în care vor fi documentate, analizate și comunicate rezultatele tuturor proceselor de management al riscurilor.

Identificarea riscurilor este procesul prin care se identifică riscurile care ar putea afecta proiectul și se realizează în faza de planificare a proiectului. În identificarea acestor riscuri se pleacă de la structura de descompunere a activităților (WBS).

Analiza calitativă a riscurilor este procesul prin care se evaluează:

1. probabilitatea de apariție a fiecărui risc identificat și
2. impactul acestuia asupra obiectivelor proiectului.

Rezultanta celor două componente determină *gradul de risc*

Rezultatul final al acestui proces îl constituie o listă cu riscurile prioritizate, în funcție de gradul fiecăruia și o evaluare generală a proiectului din punct de vedere al riscurilor care îl pot afecta.

Care trebuie să fie răspunsul la riscuri?

Planificarea răspunsului la risc este procesul prin care se dezvoltă proceduri și tehnici de reducere a amenințărilor asupra obiectivelor proiectului. Această planificare se concretizează în crearea unor strategii de răspuns la apariția riscului. Strategiile utilizate în managementul riscului în cadrul unui proiect pot consta în:

- **evitarea riscului** - înlăturarea totală a riscului din cadrul proiectului care trebuie executat, ceea ce presupune renunțarea la activitatea de care este legată riscul (nu există activitate cu grad de risc



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

“0”); uneori acest lucru poate însemna chiar renunțarea la executarea proiectului, dacă riscurile majore vizează un element cheie al acestuia;

- **reducerea gradului de risc**, fie prin reducerea probabilității de a se produce, fie prin reducerea impactului pe care l-ar produce - în cele mai multe situații, reducerea gradului de risc este rentabilă dacă se compară cu costurile pe care le-ar cauza riscurile dacă s-ar materializa.
- **elaborarea unor planuri pentru situațiile neprevăzute (planurile de rezervă)** - se referă la identificarea unor alternative care să contribuie la recuperarea unor eventuale pierderi; fiecărei alternative trebuie să-i fie identificate avantajele și dezavantajele
- **transferul riscului** – prin încheierea unei polițe de asigurare, ceea ce reprezintă un mijloc de transferare a impactului financiar pe care l-ar produce materializarea unui risc;
- **acceptarea riscului** - managerul proiectului poate decide că în momentul respectiv nu trebuie sau nu poate fi făcut nimic, dar are grijă să reanalizeze situația din timp în timp, pe parcursul proiectului.

IV. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

În această fază, activitățile-cheie pentru managerul de proiect sunt monitorizarea permanentă a costurilor și activităților, evaluarea periodică a progresului proiectului și introducerea de acțiuni corective când este cazul.

De ce să controlăm proiectul?

Așa cum arătam mai devreme, doar a face ceva nu este suficient; trebuie și să atingi obiectivele, să respecti programarea și să nu depășești resursele alocate. *Imaginați-va ca ați conduce o mașină legată la ochi. Chiar dacă știi unde vrei să ajungi, va trebui să ghicești tot timpul direcția spre destinația dorită. Probabil că vei sfârși prin a lovi pe cineva sau a ieși din **carosabil**. Apoi va trebui să faci ceva pentru a remedia situația. Uneori consecințele pot fi ireparabile (poti distruge mașina și chiar periclita propria viață).* Sigur că nimeni nu s-ar apuca să conducă legată la ochi. Dar exact asta se întâmplă când începi un



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

proiect dar nu monitorizezi permanent progresul și nu efectuezi ajustările necesare. Nu trebuie să aștepti până lovești pe cineva pentru a introduce corecturi... Monitorizarea proiectului este chiar mai importantă atunci când planificarea s-a bazat 'în mare parte pe presupuneri'.

Controlul proiectului

Nu există proiect care să se realizeze exact conform planificării așa cum nu există meteorolog care să prevadă mereu vremea cu exactitate. Pe de altă parte, nerespectarea planificării cuprinde în ea potențialul unor evoluții necontrolate ale proiectului. Controlul proiectului urmărește observarea oricăror abateri de la planificare, investighează cauzele, apreciază consecințele și introduce corecturile necesare. Principalele aspecte controlate sunt cele la care ne-am referit și în faza de planificare.

Controlul timpului

Primul lucru care se observă la o problemă sunt efectele sale. Problemele de implementare ce țin de timp se manifestă prin:

- nerespectarea termenelor pentru acțiuni
- prea multe "sarcini aproape gata"
- prea multe "acțiuni prioritare" pe listă
- număr crescut de întâlniri cu caracter extraordinar între membrii echipei
- utilizarea de resurse suplimentare pentru a sprijini sectoarele critice.

Cel mai adesea, motivul principal invocat pentru nerespectarea timpului este neprevăzutul. Aceasta sugerează că un frumos plan "pe hartie" a fost dat peste cap de cruda realitate... Este incontestabil că neprevăzutul apare. Mai mult, el apare sigur. Aici nu e nimic de făcut. Ceea ce se poate face este să gândim cum minimalizăm efectele pe care ceva neprevăzut le are asupra proiectului nostru. Documentarea detaliată, analiza minuțioasă și realizarea unei planificări flexibile la schimbări reduce parțial riscurile. Dar, odată început proiectul, modul cum reacționăm la schimbări devine esențial. Principalele cauze ale nerespectării planificării în timp apar prin introducerea de schimbări necontrolate care întârzie implementarea sau deoarece efectele schimbărilor necesare aduse proiectului sunt



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

subestimate.

Efectele principale ale nerespectării planificării în timp se concretizează în creșterea costurilor sau reducerea performanței proiectului. Aceste probleme pot fi rezolvate prin:

- monitorizare minuțioasă și evaluare
- acționând la timpul potrivit
- negociere, când e cazul
- acordarea de suficientă libertate de acțiune managerului de proiect
- sprijin pentru proiect din partea restului organizației.

Dar cum reducem riscul nerespectării programării inițiale? Prin dublarea planificării cu planuri alternative și de contingență (de contracarare a principalelor probleme ce pot apărea), monitorizarea cu atenție a activităților care conțin multe elemente nesigure și asigurarea unui bun sistem de comunicare în cadrul echipei de proiect (rapoarte privind progresul proiectului distribuite la toți membrii, întâlniri regulate, etc).

Controlul resurselor umane

De câte ori auzi "X nu a putut veni când aveam nevoie", "Z s-a îmbolnăvit și n-am mai putut face nimic", "am ajuns să pierd timpul rezolvând sarcinile altora", "n-am reușit să realizăm mare lucru dar s-a muncit foarte mult".

Problemele legate de resursele umane sunt adesea cel mai greu de rezolvat. Ca și problemele de timp, acestea pot fi mult reduse printr-o planificare bine gândită și flexibilă la schimbări, mai degrabă decât superficială și rigid, însoțită de planuri de contingență și selectarea unei forțe de muncă flexibile. Iată câteva probleme tipice și cum se pot evita sau rezolva;

- Membri ai echipei care muncesc prea mult peste programul inițial agreat sau care nu mai ajung să-și termine treburile. Aceasta poate să fie o problemă de planificare (nu au fost bine alese



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

responsabilitățile, numărul de ore de muncă sau ocupantul postului), fie de control (monitorizarea respectării fișelor de post pentru fiecare membru și evaluarea performanței lor).

- Membri ai echipei care mai au și altă muncă. Pentru aceștia este importantă planificarea în timp a utilizării lor în cadrul proiectului, punerea de acord privind programul lor de lucru, respectarea cât mai mult posibil a planificării în timp a activităților și monitorizarea permanentă a proiectului pentru a putea prevedea cât mai din timp schimbările, lasându-le suficient timp pentru reconsiderarea programului cu celelalte obligații pe care le au. Aceleași recomandări se aplică și în cazul când aveți nevoie de un anume expert pentru o parte a proiectului care are disponibilitate limitată.
- Membri care părăsesc echipa. Dezvoltarea de bune relații și un bun sistem de comunicare în cadrul echipei cresc șansele ca aceștia să-și anunțe în timp util plecarea și deci va exista mai mult timp pentru a le găsi un înlocuitor.
- Persoane care devin brusc indisponibile (boală, probleme personale). Poate fi evitată prin alegerea unei echipe flexibile și dezvoltarea de planuri de contingență pentru asemenea cazuri.

Controlul costurilor

Folosirea corectă a banilor și respectarea bugetului alocat sunt responsabilități majore ale managerului de proiect. Aceasta presupune trei cerințe de bază:

1. Bugetul inițial a fost bine gândit. Încă o dată planificarea riguroasă este esențială. Un buget prost întocmit este un slab instrument de control.
2. Bugetul este continuu monitorizat pe parcursul proiectului. Monitorizarea bugetului va permite să țineți o evidență la zi a acestuia, să puteți prevedea și controla fluxul banilor și să luați la timp măsuri pentru a evita depășirea bugetului.
3. Nivelul de responsabilitate și limitele de autoritate privind cheltuielile proiectului sunt bine clarificate pentru toți membrii echipei. Și dacă, în ciuda acestora, proiectul intră într-o criză financiară? Aveți de ales dintre mai multe alternative:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- suplimentarea veniturilor proiectului
- nerealizarea în întregime a obiectivelor
- nerespectarea calității
- nerespectarea planificării în timp
- oprirea proiectului

În general, acestea depășesc nivelul de autoritate al managerului de proiect, deci consultarea forului superior de decizie în organizație este necesară. Mai ales în cazul opririi proiectului, decisiv în luarea unei decizii va fi de obicei politica sau prestigiul organizației, mai degrabă decât implicațiile financiare.

V.MANAGEMENTUL ECHIPEI DE PROIECT

"Echipa poate fi definită ca fiind un grup de oameni cu aptitudini, abilități și cunostinte complementare care sunt motivați de același scop, valori și obiective, pentru care se susțin și se sprijină reciproc".

Echipa poate fi deci definită ca fiind un grup de oameni care:

- au pregătire, abilități și aptitudini diferite dar complementare
- doresc să atingă același scop
- lucrează împreună să atingă acest scop (cooperează, planifică, etc)
- comunică la un nivel înalt
- sărbătoresc împreună succesul

De ce să lucrăm în echipă?

- pentru că individul este limitat în posibilitățile sale fizice și intelectuale



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- pentru creșterea eficacității
- pentru creșterea calității
- pentru creșterea randamentului
- pentru dezvoltarea și perfecționarea individuală
- pentru obținerea satisfacției în muncă
- pentru participarea colectivă în procesul de luare a deciziei
- pentru prietenie
- pentru a obține angajamentul susținut în activitate
- pentru a economisi timp
- pentru a economisi bani

Determinanții eficienței unei echipe de proiect sunt:

- Existența unui scop comun
- Formularea de roluri și sarcini concrete pentru fiecare membru al echipei
- Cooperarea și respectul reciproc între membrii echipei
- Comunicarea în interiorul echipei
- Dorința și participarea efectivă la identificarea și rezolvarea conflictelor interne
- Angajamentul echipei

Managementul echipei de proiect reprezintă una dintre cele mai importante și, adeseori, cele mai dificile responsabilități ale managerului în faza de execuție. Înainte însă, de a vedea în ce constă această componentă de management, să vedem care sunt tipurile de **echipe de proiect cu care managerul se poate afla în situația de a lucra.**

V.1 Tipuri de echipe de proiect



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Echipa funcțională

O echipă funcțională este o echipă în care activitatea este efectuată de grupuri organizate funcțional, compuse din persoane provenind de la diferite departamente ale instituției (și astfel de echipe pot executa o muncă de proiect). În organizațiile în care structura funcțională este rigidă, un proiect trece de la o echipă funcțională la alta, până la finalizarea lui. De exemplu, un proiect care constă în realizarea unui produs nou poate trece de la marketing, unde a apărut ideea produsului, la secția de cercetare-dezvoltare, unde se ia în considerare fezabilitatea tehnică a ideii, apoi la proiectare și în sfârșit la producție. O caracteristică a acestui tip de echipă este faptul că interacțiunea dintre diferitele sub-componente ale echipei este foarte redusă.

Echipa cu structură matriceală

O structură matriceală este caracterizată prin faptul că un angajat se poate subordona mai multor manageri, de cele mai multe ori managerului de proiect și managerului funcțional. Structurile matriciale se întâlnesc adesea, deși nu exclusiv, în organizațiile care lucrează pe proiecte. Pentru ceea ce lucrează în cadrul unui proiect, angajații sunt conduși de managerul aceluși proiect; pentru celelalte aspecte ale activității lor (evaluarea performanței, instruire, promovarea în carieră ori sarcinile de "rutină"), răspund managerii de linie din serviciile funcționale.

În această formă de organizare, personalul provenit din diferite domenii funcționale (proiectare, dezvoltare de software, producție, marketing) este "împrumutat" sau detașat în diferite echipe de proiect, cu normă întreagă sau parțială. În acest fel, managerul de proiect are la dispoziție o echipă clar definită și își asumă responsabilitatea și controlul asupra activității ei în cadrul proiectului.

Echipele pe contract

Aceste echipe sunt aduse din afara companiei, în baza unui contract, pentru a executa anumite lucrări în cadrul proiectului, responsabilitatea pentru realizarea lucrărilor fiind asumată în mod clar de managerul de



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

proiect. Activitatea acestor tipuri de echipe este mai dificil de controlat direct de beneficiarul proiectului. Dar pentru că beneficiarul este cel care evaluează în final succesul proiectului, managerul de proiect trebuie să fie în permanență atent la prestația acelor angajați aduși din afara organizației ca să execute diferite părți ale activității.

Avantaje și dezavantaje

Fiecare tip de echipă are avantajele și dezavantajele ei, fiecare dintre ele poate fi sau nu potrivit pentru anumite proiecte sau chiar pentru anumite sarcini în cadrul unui proiect.

Nu este deloc neobișnuit ca echipele de proiect să fie mixte. Astfel, putem găsi într-o echipă care execută un proiect atât persoane care lucrează cu normă întreagă și se subordonează în întregime managerului de proiect, cât și persoane care lucrează cu normă parțială și se subordonează managerului de proiect numai pentru orele efectuate în proiectul respectiv. Aceștia din urmă sunt ceruți pe proiect atunci când este nevoie de contribuțiile unor specialiști.

V. 2. Formarea echipei de proiect

Formarea unei echipe de proiect eficiente și coordonarea ei constituie, de cele mai multe ori, unele dintre cele mai dificile sarcini pe care le are de îndeplinit coordonatorul sau managerul de proiect.

Pe baza responsabilităților care trebuie acoperite și a competențelor necesare, trebuie stabilite posturile care urmează a exista în echipă și realizată câte o fișă de post pentru fiecare dintre acestea în parte. Intocmirea unor fișe de post, deși ia timp, evită duplicarea (două posturi pentru aceeași muncă) și asigură acoperirea tuturor sarcinilor. În plus, fiecare membru al echipei va ști astfel ce se așteaptă de la el (ea).

Numărul de membri ai echipei va depinde nu numai de varietatea sarcinilor, ci și de resursele disponibile (bani, echipament, spațiu, etc.), astfel încât s-ar putea ca un anumit post să presupună mai multe responsabilități, unele chiar destul de diferite, iar acest lucru trebuie să se reflecte în fișa de post.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Membrii echipei de proiect pot fi selectați atât din interiorul cât și din afara instituției iar selecția include, în mod obligatoriu, un interviu cu fiecare potențial membru în parte. Deși, de multe ori, în cazul instituțiilor publice, membrii echipei sunt deja desemnați de către instituție, este important ca managerul de proiect să nu aibă numai responsabilitatea realizării proiectului, ci și autoritatea de a decide cu cine va lucra pentru aceasta.

În selectarea membrilor echipei, trebuie avute în vedere mai multe criterii, între care:

- profesia;
- experiența în domeniul de care urmează să se ocupe persoana respectivă;
- motivația pentru postul pe care urmează să îl ocupe (întotdeauna sunt de preferat persoanele care nu se limitează la a vedea, într-o muncă anume, o posibilitate temporară de asigurare a salariului, ci dimpotrivă fie au o pasiune deosebită pentru domeniul în care urmează să lucreze, fie văd în participarea la proiect o oportunitate deosebită pentru propria dezvoltare și, implicit, carieră;
- disponibilitatea de efort;
- rolul (informal) pe care îl poate juca într-o echipă. În funcție de trăsăturile native, dar și de modul în care s-a format și de experiența acumulată, orice om plasat într-un anumit grup își poate asuma, în grupul respectiv, unele roluri mai bine, iar altele mai puțin bine. Unii sunt buni conducători, alții sunt ingenioși și sunt buni planificatori, alții sunt foarte buni "lucrători de echipă". Trebuie avut în vedere și acest aspect pentru a nu ne trezi în situația de a avea o echipă formată exclusiv din buni conducători, dar care sunt slabi oameni de echipă, iar pentru aceasta putem folosi, spre exemplu, Testul Belbin aplicat fiecărui potențial membru al echipei. Ideal ar fi ca, în cadrul echipei de proiect să avem un mixaj de roluri, așa cum au fost ele identificate de Belbin.

V.3. Fazele formării unei echipe de proiect

Orice manager de proiect trebuie să aibă în vedere faptul că, pe parcursul derulării proiectului, echipa parcurge mai multe faze de dezvoltare până în momentul în care devine cu adevărat eficientă. Înțelegerea



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

acestor faze ajută la prevenirea panicii în situațiile în care echipa trece prin momente de dificultate, momente care, de cele mai multe ori sunt inerente. Aceste faze au fost definite de studiile efectuate de Tuckman (1965) și sunt prezentate în cele ce urmează.

Formarea - în acest stadiu, încă nu se poate vorbi, de fapt, despre echipă, ci mai degrabă cu un grup de indivizi. În general, aceștia manifestă atașament față de "echipa" în care tocmai au intrat, dar totodată și teamă și suspiciune. Mare parte din timp este alocată de către fiecare membru acceptării sale de către ceilalți. Se strâng informații, date, care vor folosi apoi la crearea de sub-grupuri. Se evită confruntările (în special atunci când indivizii nu se cunosc foarte bine) și, din această cauză, se evită subiectele delicate sau foarte grave (fapt care, uneori, poate constitui un dezavantaj). În viziunea celor care au conceptualizat această teorie, trecerea la etapa următoare are loc atunci când se renunță la evitarea conflictului.

Furtuna - se caracterizează prin conflict și competiție. Pe măsură ce se avansează în rezolvarea sarcinii, apar momente tensionate, în care membrii trebuie să modeleze comportamente, idei, convingeri pentru a le face compatibile. Ierarhia informală a grupului se structurează și ea, apărând și de aici tensiuni, conflicte. Din cauza disconfortului ce apare în această etapă, unii membri au un comportament de retragere, în timp ce alții manifestă tendința de a domina.

Normarea - se caracterizează prin creșterea coeziunii între membrii grupului. În acest moment dispar grupulețele, apare conștiința de apartenență la grup. Problemele pot fi rezolvate în grup, cu participarea tuturor. Grupul stabilește norme și tipare de funcționare

Există un real și eficient schimb de informații între toți membrii grupului. Creativitatea este mare.

Funcționarea - nu toate grupurile ajung în această etapă în care se poate vorbi de echipă în adevăratul sens al termenului. Acum apare interdependența reală între membrii grupului și se ajunge în stadiul în care se poate lucra la fel de bine individual, în subgrupe sau cu întreg grupul. Loialitatea membrilor față de grup este maximă, la fel și eficiența sa. Identitatea grupului este completă, membrii sunt foarte siguri de ei, iar teama de schimbare dispare.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

V.4. Elemente care blochează lucrul în echipă

Indiferent de stadiul în care se află echipa în dezvoltarea ei, există o serie de factori – unii dintre ei obiectivi, alții subiectivi, care determină blocaje în ceea ce privește lucrul în echipă. Conștientizarea existenței, în cadrul echipei cu care avem de-a face, în calitate de manageri, a acestor factori, ne poate ajuta să înlăturăm blocajele prin diminuarea sau înlăturarea cauzelor care le produc. În cele ce urmează sunt prezentați principalii factori care blochează lucrul în echipă

a. Lipsa de claritate a obiectivelor

Obiectivele proiectului trebuie cunoscute foarte bine de către fiecare membru al echipei, indiferent de rolul pe care acesta urmează să-l aibă în cadrul echipei. Altminteri, membrii echipei, nu vor ști ce către ce anume trebuie să se îndrepte echipa și le va fi greu să înțeleagă ce anume se petrece.

b. Lipsa de claritate a rolurilor și responsabilităților

Acest lucru duce, aproape inevitabil, la situații în care fie anumite responsabilități sunt asumate de mai mulți, fie nu sunt asumate de nimeni, fiecare membru al echipei lăsându-le pe seama celorlalți. Bineînțeles că efectul acestui lucru va fi acela că rămân sarcini neîndeplinite de nimeni. Pe de altă parte însă, faptul că oameni nu își cunosc clar responsabilitățile este adesea o sursă de conflicte.

Pentru înlăturarea acestei cauze trebuie început prin a concepe fișele de post de așa natură încât fiecăruia să îi fie foarte clar ce responsabilități are, cui i se subordonează, pe cine are în subordine, etc.

c. Lipsa informației sau informația nepotrivită

Acuratețea informației este, adesea, un element esențial pentru eficiența muncii fiecăruia dintre noi. De multe ori, fie din lipsa de timp, fie dintr-un anumit interes (de a nu împărtăși informația cu ceilalți),



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

informația nu ajunge la cine trebuie.

O atenție deosebită trebuie acordată și informării fiecărui membru al echipei cu privire la activitatea și rezultatele celorlalți. Din moment ce vorbim despre o echipă, înseamnă că activitatea fiecăruia este, într-un grad mai mic sau mai mare, dependentă de a celorlalți, iar faptul că anumite persoane nu cunosc activitatea colegilor lor poate să ducă la fie la situații în care anumite activități sunt duplicate, fie la situații în care inițiativele unora sunt greșite în contextul dat de activitatea celorlalți (context necunoscut de autorii acelor inițiative).

d. Procese consultative defectoase

Cei responsabili de anumite domenii nu reușesc, uneori, să-i implice pe ceilalți, lucru care trebuie remediat. Totodată, cei care consideră că au dreptul de a afla anumite informații trebuie să le ceară cu fermitate. Clarificare, din timp, a tipului de informație la care are acces fiecare în procesul de luare a deciziilor poate fi extrem de utilă.

e. Proceduri neadecvate de luare a deciziilor

Fie că este vorba de faptul că procesul de consultare se prelungește la nesfârșit, cei care ar trebui să își asume răspunderea deciziei evitând să facă acest lucru, fie că există tendința de a se trece foarte repede la vot, astfel încât divergențele din cadrul grupului să fie rezolvate prin impunerea voinței majorității, fie că nu există nici un fel de consultare, putem avea de-a face cu un mod inefficient de a adopta deciziile.

f. Lipsa de cooperare

Acest element are drept cauză, cel mai adesea, conflictele interpersonale, dar poate fi generat și de lipsa abilităților necesare lucrului în echipă, cum ar fi problemele de comunicare cu ceilalți. O



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

posibilă soluție ar putea consta în organizarea de întâlniri (ședințe de lucru) cu participarea întregii echipe, cât mai des cu putință (fără însă, ca acest lucru să împiedice derularea activităților proiectului

g. Dominarea

Persoanele care, în general au tendința de a adopta un comportament dominator sunt cele din „vârful ierarhiei” și „veteranii”.

h. Conflictete

Conflictetele reprezintă unul din cei mai importanți și des întâlniți factori care dăunează lucrului în echipă. Acest material cuprinde un sub-capitol special dedicat acestora.

i. Lipsa de încredere

Adesea, oamenii nu au încredere unii în ceilalți în privința abilității de luare a deciziilor sau rezolvării de probleme. De multe ori însă, avem de-a face cu lipsa de încredere în propriile abilități. Soluția poate consta în sesiunile de supervizare, în instruire periodică și susținere, în asigurarea unui climat în care greșelile nu sunt condamnate în mod brutal.

j. Teama de implicare

Unora pur și simplu le este teamă că ar putea lua o hotărâre greșită care ar putea duce la un eșec. În astfel de cazuri, managerul trebuie să adopte o atitudine menită a înlătura astfel de temeri. Oamenii vor fi mai dispuși să-și asume riscuri într-o atmosferă în care domină încrederea și convingerea că din greșeli se învață.

k. Lipsa finalizării

Pentru fiecare decizie adoptată trebuie să existe una sau mai multe persoane responsabile de punerea ei în



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

practică. Dacă deciziile adoptate nu sunt puse în practică, în timp, membrii echipei vor ajunge să nu mai acorde nici un fel de importanță actului decizional.

Măsura eliminării cauzelor care pot duce la îngreunarea lucrului în echipă nu este nici ea suficientă însă, decât pe termen scurt. Și asta deoarece, în timp, în cadrul echipei poate să apară una dintre cele mai dificile probleme, din punctul de vedere al posibilităților de rezolvare – pierderea, de către membrii echipei, a motivației de a munci la randament maxim.

V. 5. Motivarea membrilor echipei de proiect

Răspunsul la întrebarea "*De ce se simt oamenii motivați să se comporte într-un fel sau altul?*" a fost considerat întotdeauna de mare importanță.

În domeniul conducerii, managerul de proiect trebuie să îndeplinească cerințele de motivare, conducere și comunicare. Motivația vine din interiorul participantului la proiect și apare atunci când acesta are dorința de a munci din greu în cadrul unui proiect, observând că efortul său contribuie la progresul proiectului. Vom prezenta în continuare două dintre cele mai folosite teorii în domeniul motivării.

Maslow și ierarhia trebuințelor umane

Potrivit lui Maslow (1943), comportamentul individului (ceea ce înseamnă, evident, orice membru al echipei de proiect) este determinat de cele mai intense trebuințe pe care le resimte. Modelul său a stabilit o ierarhie a acestor trebuințe reprezentat cel mai frecvent sub forma unei piramide care se completează începând de jos în sus. Astfel, trebuințele individului trebuie satisfăcute pe rând, începând de la cele de la nivelurile inferioare (adică de la baza piramidei), până la cele superioare, de la vâr

auto actualizare



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

(dezvoltarea continuă
conform potențialului propriu)

necesități ale "EGO"-ului

(respectul de sine, reputația,
condiția socială)

necesități sociale

(acceptarea de către alții,
prietenia, apartenența la anumite grupuri/cercuri)

necesități de siguranță

(protecția împotriva pericolelor,

privațiunilor, amenințărilor)

necesități fiziologice

(hrană, apă, adăpost)

Nevoile fiziologice și de securitate ale participanților din cadrul proiectului sunt realizate de către organizație, iar managerul de proiect nu le poate suplimenta. Acesta poate influența nevoile sociale, de stimă și auto-realizare, prin modul în care îi tratează și îi integrează într-o echipă unită.

Teoria binomului factori motivatori - factori de igienă

Potrivit lui Herzberg (1959), individul are două categorii de trebuințe, esențialmente independente unele de altele, care îi determina comportamentul în moduri specifice. Herzberg a observat că muncitorii sunt influențați de două tipuri de factori: "factori personali", care includ remunerația, siguranța locului de muncă, condițiile sociale, regulamentul companiei și "factori de mediu de lucru" ce țin de condițiile fizice de la locul de muncă. El a mai observat că acești factori personali și de mediu de lucru trebuie să fie cei



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

mai buni posibili pentru a preveni nemulțumirea muncitorilor, dar nu în toate cazurile chiar îndeplinirea lor îi motivează să depună toate eforturile pentru o activitate profesională de calitate.

Herzberg a observat ca un alt set de factori, pe care i-a numit factori motivaționali, pot determina cele mai bune performanțe de la muncitori. Printre acești factori, se numără: dezvoltarea personală la locul de muncă, posibilitatea de avansare, munca interesantă, recunoașterea pentru munca depusă și sentimentul de împlinire. (Herzberg, Frederick - Alegerea managerială: să fii eficient sau să fii uman, Salt Lake City, Olympus, 1982). Factorii lui Herzberg sunt prezentați, de obicei, sub forma unei ierarhii (nu sub forma unei piramide), după cum se arată în continuare:

1. Factori motivaționali: împlinirea, recunoașterea, munca propriu-zisă, avansarea, dezvoltarea personală
2. Factori igienici: politică și administrație, relațiile cu colegii, condițiile de lucru, siguranța locului de muncă, remunerație/salariu

Se poate observa imediat că factorii igienici ai lui Herzberg corespund nevoilor de la nivelul inferior al piramidei lui Maslow, iar factorii motivaționali corespund nevoilor de la nivelul superior al aceleiași piramide. Factorii motivaționali ai lui Herzberg se descriu prin ei înșiși și pot fi ușor înțeleși. Managerii de proiect care au un control limitat al factorilor igienici pot și trebuie să facă tot posibilul pentru a introduce factorii motivaționali în mediul de lucru, obținând astfel implicarea și motivarea echipei de lucru.

V.6. Managementul conflictelor

Termenul de conflict descrie o serie de stări afective ale indivizilor, cum ar fi neliniștea, ostilitatea, rezistența, agresiunea deschisă (Schmidt și Kochan, 1972), precum și toate tipurile de opoziție și interacțiune antagonistă, inclusiv competiția (Robbins, 1974).

În orice tip de relație sau grup apar diferențe. Oamenii gândesc în mod diferit, au valori diferite, interpretează informația în mod diferit. Diversitatea stă la baza evoluției indivizilor, relațiilor și organizațiilor. Omogenitatea poate părea atrăgătoare, însă ea poate duce pe termen lung la stagnare.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Conflictul apare atunci când diferențele nu pot fi conciliate în mod satisfăcător. Diversitatea se transforma în conflict atunci când oamenii nu sunt dispuși să accepte alte valori, priorități sau puncte de vedere decât cele proprii. Oamenii au standarde diferite sau neclare privind acțiunile, comportamentele adecvate sau performanța și le este imposibil să cadă de acord asupra unor standarde comune.

Conflictul nu este simplu de gestionat, însă atunci când este tratat în mod eficient, poate oferi unui grup și membrilor săi ocazia de a învăța și de a evolua.

V.6.1. Tipuri de conflicte

Criteriile pe baza cărora putem clasifica conflictele sunt numeroase. În cele ce urmează, vom prezenta câteva dintre ele, care reprezintă tot atâtea perspective din care conflictele pot fi privite.

a) din punct de vedere al nivelului de apariție:

- conflict individual interior – apare atunci când individului nu îi este clară direcția în care trebuie să se îndrepte, primește sarcini contradictorii sau atunci când ceea ce trebuie să facă contravine posibilităților, intereselor sau valorilor sale. În general, o astfel de stare conflictuală interioară potențează cu timpul toate celelalte tipuri de conflict;
- conflictul dintre indivizi (aparținând aceluiași grup, la grupuri diferite sau chiar organizații diferite) – apar, de regulă, din cauza diferențelor de personalitate.
- conflictul dintre indivizi și grupuri – poate fi un efect al presiunii pe care grupul îl exercită asupra individului. Uneori individul este pus în situația să suporte consecințele unor acțiuni ale grupului, de care el se delimitează.
- conflictul inter-grupuri – este principalul tip de conflict inclus în categoria conflictelor organizaționale. “Stingerea” acestui tip de conflicte intră deja în competența managerilor superiori. Adeseori, asemenea conflicte apar între compartimente, sectoare cu profiluri foarte diferite (ex. cele productive și cele “neproductive”, între conducerea administrativă și sindicate etc). De multe



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

ori, asemenea conflicte sunt cauzate de inițiale conflicte inter-individuale sau între indivizi și grupuri.

- conflictul între organizații – în mod frecvent acest tip de conflict se manifestă sub forma competiției pentru lansarea unui produs, serviciu etc. Un asemenea conflict se poate naște și în urma competiției pentru resurse. Ca și în cazul precedent, acest tip de conflict poate uneori să fie precedat de conflicte interpersonale.

b) din punct de vedere al efectelor pe care le generează:

- conflicte distructive – sunt cele în care resursele personale și/sau cele organizaționale se consumă în condiții de ostilitate, fără beneficii mari, existând o permanentă stare de nemulțumire. Asemenea conflicte se pot solda cu destrămarea organizațiilor, pierderea unor membri, acte de violență etc.
- conflicte benefice – atunci când conflictele sunt recunoscute de timpuriu și corect abordate, ele pot face ca indivizii, grupurile, organizațiile să câștige în creativitate și eficiență. În orice organizație, un anumit nivel de conflict este absolut necesar, pentru ca dinamica dezvoltării organizației să fie bună. Conflictul benefic este acela pentru care poate fi găsită o soluție acceptabilă pentru toate părțile implicate deoarece părțile sunt dispuse să comunice corect și să stea la masa tratativelor.

c) din punct de vedere al nivelelor cauzelor declanșatoare de conflict:

- conflicte de nivel informațional – declanșate de lipsa unor informații, transmiterea unor informații gresite sau distorsionate etc. Sunt cel mai simplu de rezolvat, din moment ce informațiile lipsa pot fi completate, iar cele gresite, corectate. Situațiile mai dificile sunt cele în care lipsa de informații s-a datorat lipsei sau nefuncționării canalelor informaționale: în acest caz, “construirea” sau “repararea” acestor canale vor rezolva problema.
- conflicte la nivelul strategiilor – apar atunci când există diferențe de opinie în ceea ce privește modul în care trebuie abordată o problemă sau situație.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- conflicte la nivelul scopurilor – apar atunci când există diferențe de opinie privind acțiunile care trebuie întreprinse.
- conflicte la nivelul normelor – apar atunci când comportamentele manifestate nu sunt cele așteptate: nu sunt conforme cu normele acceptate sau impuse.
- conflicte la nivel de valori – dacă primele 4 nivele de conflict pot fi soluționate prin obținere /oferire de informații, comunicare și negocierea unei soluții, acest tip de conflict este mai dificil de abordat. Oamenii reacționează de obicei violent atunci când le sunt “călcate în picioare” valorile. De multe ori, asemenea conflicte nu pot fi rezolvate decât dacă protagoniștii cad de acord că nu pot fi de acord.

V.6.2. Cauzele conflictelor

Când sunt căutate sursele unui conflict, este important să se țină cont de faptul că nimeni nu deține adevărul absolut. Aspecte care par absolut clare dintr-o perspectivă, devin mai puțin clare dacă sunt luate în considerare alte puncte de vedere. Persoanele implicate în rezolvarea conflictelor trebuie să fie dispuse să asculte și să ia în serios toate punctele de vedere, chiar dacă ele sunt neplăcute sau dificile.

Principalele cauze care generează conflicte:

- comunicarea defectuoasă
- oferirea de informații insuficiente sau incomplete, folosirea de mijloace sau canale de comunicare inadecvate, folosirea unui limbaj neadecvat interlocutorului (fie el ca forma ori continut), sunt exemple de potențiale cauze de conflict.
- sistemele de valori diferite; dezacordurile pot viza aspecte etice, limitele și modalitățile în care trebuie exercitată puterea, limitele între care acțiunile pot fi considerate morale sau corecte etc.
- existența unor scopuri diferite



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- incoerența sistemului managerial, inconsecvența măsurilor luate, necunoașterea și nerespectarea ierarhiei, neparticiparea tuturor nivelelor la luarea deciziilor (în aceeași măsura ca delegarea absolută și necontrolată), inexistența unui sistem coerent de apreciere a performanței și de motivare sunt toate posibile cauze de conflict.

- resurse limitate; limitarea oricărei resurse poate da naștere la conflict: timpul, banii, resursele materiale, cele umane și informația.

- diferențe intergrup de statut social; faptul că membrii unui grup au un statut profesional considerat în exterior mai bun față de cel al membrilor (de același nivel socio-profesional) din alt grup, constituie o importantă cauză de conflict.

V. 6.3. Căi de rezolvare a conflictelor

Alegerea căii de abordare a unui conflict depinde de context, complexitatea situației, priceperea părților, vechimea și virulența conflictului, costurile fiecărui procedeu etc.

Principalele căi de rezolvare a unui conflict sunt prezentate în cele ce urmează.

Negocierea

Constă în discuții nemijlocite, purtate în scopul de a ajunge la o înțelegere, la încheierea unei tranzacții sau la rezolvarea unei probleme. Înțelegerea se stabilește atunci când este acceptată de toate părțile: ea trebuie deci să satisfacă nevoile tuturor părților implicate. Atât modul în care decurge procesul de negociere, cât și conținutul discuțiilor și a acordurilor finale depind exclusiv de negociatori.

Medierea

Uneori, mai ales atunci când părțile sunt numeroase sau problema foarte complexă, se întâmpină greutăți în stabilirea și respectarea regulilor și procedurilor. În acest caz, există riscul ca negocierile să devină



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

haotice și să se termine într-un eșec. O soluție este folosirea unuia sau mai multor facilitatori, persoane imparțiale și neutre, care au în sarcină modul de desfășurare a discuțiilor. Conținutul discuțiilor ramane sub controlul exclusiv al partilor implicate.

Arbitrajul

Atunci cand partile nu reusesc sa gaseasca împreuna solutia unei probleme, pot alege alternativa arbitrajului. Acest lucru se întâmpla de obicei cand partile nu se simt competente sa judece situatia, cand între ele exista diferente ireconciliabile sau cand comunicarea este profund alterata. Partile trebuie sa se oblige sa respecte decizia arbitrului, indiferent care va fi ea. Arbitrul este un expert independent care analizeaza și interpreteaza aspectele diferendului și propune o soluție. Participantii au influenta numai în alegerea arbitrului.

Judecata

Oamenii prefera adesea procedurile juridice deoarece acceptiunea generala este ca ele sunt cele mai legitime și definitive. Litigiile sunt analizate pe baza unui sistem de legi în vigoare, care nu sunt altceva decat un sistem de norme oficial. Demersul juridic constituie un procedeu care nu necesita acordul celeilalte părți.

Sarcinile de negociere ale părților sunt adeseori preluate de avocați. Părțile au influența asupra alegerii avocaților – restul intră sub controlul acestora, al judecatorului, al codului de legi.

V.7. Delegarea ca mijloc eficient de lucru în echipă

Delegarea reprezintă, pentru un manager de proiect, o aptitudine esențială. Managerul unui proiect trebuie să facă uz de capacitatea sa de influență pentru a-și atrage sprijinul echipei în realizarea acestora. Prin delegare, sunt clarificate astfel rolurile membrilor echipei.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Structura de alocare a lucrărilor (WBS) împreună cu matricea locării sarcinilor (RAM) ajută managerul de proiect să identifice sarcinile ce trebuie realizate. De regulă într-un proiect, deciziile privind persoanele care trebuie să îndeplinească fiecare sarcină nu pun probleme, pentru că însași apartenența cuiva la echipa de proiect este determinată de calificarea specifică pe care o are.

Pentru reușita delegării unei sarcini vă recomandăm :

- delegarea unui subproiect, fază, etapă sau activitate trebuie să fie neapărat însoțită de atribuirea, către persoana respectivă, a autorității asupra resurselor necesare aceluia subproiect, fază, etapă sau activitate. O responsabilitate fără autoritatea corespunzătoare înseamnă o poziție extrem de ingrată, care poate duce la frustrări și genera alte tipuri de probleme

- delegați, dar evitați apoi să vă amestecați prea mult în ceea ce face persoana respectivă. În practică, delegarea înseamnă să discutați cu persoana vizată abordările pe care aceasta ar putea să le adopte dar, după ce discuțiile s-au încheiat, trebuie să fiți în stare să acceptați eventualele greșeli fără iritare și reproșuri.

Oamenii învață din greșelile pe care le fac - de aceea, trebuie să aibă libertatea să le facă. Ei pot trage rapid concluzii din erorile comise și, dacă sunt lăsați să și le corecteze singuri fără să li se reproșeze, ei pot câștiga încrederea de a adopta mai târziu abordări noi și inovative. Desigur că dacă un membru al echipei care răspunde de o anumită etapă a proiectului este pe cale să facă o greșală serioasă, managerul de proiect nu poate sta de-o parte, lăsând lucrurile să se agraveze.

V. 8. Echipa de proiect în cadrul administrației publice locale

Două aspecte sunt importante în acest caz.

1. Echipa proiectului are atât răspunderea cât și autoritatea de a administra proiectul cât mai autonom.

Desigur că, spre deosebire de o instituție neguvernamentală, utilizarea resurselor proiectului va fi sub



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

supervizarea conducerii, atât pe linie ierarhică cât și financiar-contabilă. Dar odată planificarea și organizarea proiectului aprobate, membrii echipei își pot planifica propriul program de lucru pe care îl raportează doar coordonatorului de proiect. De asemenea, odată bugetul aprobat, trebuie asigurat că utilizarea banilor în limitele acestui buget urmează o procedură mai fluidă, distinctă de controlul standard.

2. Echipa proiectului este frecvent constituită din manageri și angajați din diferite domenii funcționale, care lucrează împreună la o problemă comună (de exemplu, deschiderea unei noi uzine de tratare a apei sau realizarea unui profil comunitar). În acest caz vor trebui delimitate sarcinile și timpul de lucru pe care fiecare dintre aceștia îl vor acorda proiectului, pentru a evita posibile conflicte între conducerea proiectului și cea funcțională.

VI. COMUNICAREA ÎN CADRUL PROIECTULUI

VI.1. Elementele comunicării

Indiferent de forma pe care o îmbracă, orice proces de comunicare are câteva elemente structurale caracteristice:

- existența a cel puțin doi parteneri – emitor și receptor. Emitorul este cel care inițiază mesajul, iar receptorul este cel care îl primește.
- capacitatea partenerilor de a emite și recepta semnale într-un anumit cod, cunoscut de ambii parteneri
- existența unui canal de transmitere a mesajului – adică “drumul”, “calea” urmată de mesaj.

Există canale de comunicare formale, stabilite ierarhic și canale neformale, stabilite prin relații de prietenie, preferințe, interes personal. Mijloacele de comunicare sunt toate canalele de comunicare care au un suport tehnic, pentru a sprijini un proces de comunicare – telefon, fax, calculator, mijloacele audio-



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

video. Mesajul reprezintă informația care se transmite între partenerii comunicării. Feed-back-ul este un mesaj specific, prin care emițătorul primește de la receptor un anumit răspuns cu privire la mesajul comunicat

Mediul comunicării este influențat de mijloacele de comunicare – există mediu oral, mediu scris, mediu vizual.

Barierile de comunicare reprezintă perturbațiile ce pot interveni în procesul de comunicare. Perturbarea poate fi atât de intensă, încât între mesajul transmis și mesajul receptat să existe diferențe majore. Perturbațiile pot fi: 1) de natură internă – factori fiziologici ca și o anumită durere fizică, sau un anumit defect de vorbire sau de auz, 2) de natură interpersonală – o anumită istorie de relaționare sau 3) de natură externă (zgomot mare, întreruperi repetate etc)

Managementul în patru direcții este un concept prezentat de David Body și David Buchanan în cartea „Preluăți conducerea”, concept care prezintă responsabilitățile managerului de proiect, precum și instrumentele prin care poate să-și asigure suportul stakeholderi-lor, toate acestea privite prin prisma comunicării.

VI.2. Managementul relațiilor transversale (Networking)

Majoritatea proiectelor depind de cooperarea cu celelalte departamente sau cu diverse organizații terțe, cum ar fi cele ale subcontractanților. Managerul de proiect trebuie să apeleze la aceste relații pentru a obține asistență de specialitate, pentru consultații în privința lucrărilor de specialitate, pentru a recruta specialiști pentru echipa de proiect sau pentru a încerca să schimbe modul în care lucrează anumite departamente, odată introduse anumite schimbări. Date fiind situațiile și interesele diferite ale fiecărui departament, această sarcină este adesea foarte dificilă, deoarece ea înseamnă de multe ori nu numai să se ia măsuri ca departamentele să știe ce anume trebuie să facă, ci și să-și păstreze disponibilitatea pentru efectuarea schimbărilor propuse, mai ales atunci când aceste schimbări afectează propriile resurse.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Conflictele și dezacordurile cu diferitele grupuri de interese trebuie rezolvate prin negociere, în permanență fiind necesar să se depună eforturi pentru întreținerea sentimentului de proprietate față de proiect. Managerii de proiect trebuie, de asemenea, să-și creeze, să utilizeze și să dezvolte câte o rețea de contacte. Chiar dacă acestea nu sunt direct asociate cu problema asupra căreia se lucrează, ele pot servi la informarea permanentă a managerilor în legătură cu schimbările din alte locuri, schimbări ce ar putea avea implicații asupra proiectului lor.

VI.3. Stabilirea modului de comunicare în echipă

Un manager de proiect trebuie să gândească încă din faza de început a formării unei echipe la modul în care va comunica cu fiecare membru al echipei, fie că este vorba de întâlniri (individuale sau în grup), prin telefon, în scris, e-mail sau combinații ale acestora. În faza de planificare, aceste aspecte pot fi incluse în „*strategia de comunicare* „.

Dacă veți utiliza comunicarea în scris trebuie să definiți ce trebuie să se comunice, nivelul de detaliere și formatul comunicării. Trebuie să țineți cont că formatul să fie creat în așa fel încât să poată fi utilizat de oricare membru al echipei indiferent de nivelul lui de instruire.

Indiferent de metoda adoptată important este ca managerul de proiect să se gândească la cât de des este nevoie să comunice cu echipa. Unii membri ai echipei au nevoie sau doresc să comunice mai des decât alții. De aceea, existența unui document privind modul de comunicare și a unui plan formal al întâlnirilor echipei de proiect, vă va scuti de consumul inutil de resurse și timp.

În crearea unui plan de comunicare eficient se recomandă:

- implicarea tuturor membrilor echipei de proiect în realizarea planului de comunicare;
- lucrul cu fiecare membru al echipei pentru a se stabili când și cum se va comunica;
- dezvoltarea unei strategii prin care să vă asigurați că informația ajunge la fiecare membru al echipei fără întârzieri, lipsuri sau cu neclarități.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

VI.4. Ședințele eficiente ca mijloc de comunicare

Unul dintre cele mai importante instrumente de comunicare folosite în perioada de execuție, atât pentru coordonarea activităților, pentru motivarea oamenilor, cât și pentru controlul proiectului îl constituie organizarea, cât mai des, de ședințe de lucru cu întreaga echipă. Pentru ca o astfel de întâlnire să fie eficientă însă, trebuie ca atât înainte ca ea să aibă loc, cât și în timpul desfășurării ei și după terminare, să fie parcurși o serie de pași pe care încercăm să îi propunem în cele ce urmează.

- **înainte de ședință**

- revizuiți agenda și concluziile ședinței precedente, pentru a vedea ce s-a discutat atunci și ce sarcini erau de îndeplinit sau ce măsuri de pus în practică în intervalul care s-a scurs;
- redactați o agendă pentru ședința care urmează, în care să figureze nu numai subiectele, ci și momentele în care fiecare membru trebuie să intervină cu o eventuală prezentare sau precizare și trimiteți-o din timp tuturor membrilor echipei;
- cereți propuneri de completare a agendei și atunci când considerați propunerile ca fiind binevenite, operați modificările de rigoare;
- dacă există modificări de substanță, distribuiți forma finală a agendei, înainte de întâlnire.

- **în timpul ședinței**

- revizuiți agenda, împreună cu toți participanții;
- stabiliți cine anume urmează să ia notiți cu privire la ce se discută;
- începeți discuțiile prin invitația adresată fiecărui participant de a-i informa pe ceilalți cu privire la stadiul sarcinilor de care este responsabil;
- informați participanții la ședință cu privire la mersul proiectului;
- încurajați pe toată lumea să ia cuvântul;
- nu permiteți devierile de la subiect;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- nu vă grăbiți să luați anumite decizii sau să le supuneți la vot până nu se epuizează toate argumentele pro și contra;
- pentru fiecare decizie care se adoptă, stabiliți cine este responsabilul de punerea ei în practică și termenul până la care acest lucru trebuie să se întâmple;
- la sfârșitul ședinței, revizuiți împreună cu participanții deciziile care au fost adoptate și ce anume are fiecare de făcut în perioada imediat următoare;

• după ședință

- redactați o listă cu toate sarcinile care trebuie îndeplinite, ca urmare a deciziilor adoptate, cu responsabilul și termenul pentru fiecare sarcină și trimiteți-o fiecărui membru al echipei de proiect;
- urmăriți modul în care fiecare își îndeplinește sarcinile.

VII. MONITORIZAREA ȘI CONTROLUL PROIECTULUI

La terminarea proiectului e momentul să răspundem la întrebarea: *A fost sau nu acesta un succes?* Nu este suficient ca suntem totuși mulțumiți (sau bucuroși ca s-a terminat!), e nevoie de o apreciere obiectivă a reușitei proiectului. Aceasta se realizează prin evaluare.

Un proiect cu adevărat de succes este realizat în timpul prevăzut, cu resursele alocate și la nivelul de performanță dorit.

Evaluarea va trebui să răspundă la toate aceste elemente. Dacă în privința timpului și a resurselor monitorizarea proiectului ne aduce răspunsurile, pentru a aprecia măsura în care s-a realizat la nivelul de performanță dorit vom utiliza indicatorii de performanță incluși în schema de evaluare.

Schema de evaluare a proiectului trebuie concepută încă din faza de planificare și inclusă în planificarea și bugetul proiectului. Ea presupune stabilirea unor criterii, indicatori și standarde de performanță și calitate al căror rol este de a ne ajuta să răspundem la întrebarea:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

A avut proiectul rezultatul și impactul dorit?

Datele obtinute prin monitorare și evaluare le utilizati pentru redactarea raportului final catre institutie (și finantator, dacă e cazul)

“Evaluarea reprezinta aprecierea atotcuprinzatoare a performantei organizației în atingerea telurilor sale și promovarea propriilor valori, Poate varia de la obiective concrete la unele mai generale, ajungand pana la revizuirea organizației și a tuturor activităților sale.”(National Council for Voluntary Organisations, 1991)

“Evaluarea este compararea impactelor proiectelor actuale fata de cele stabilite initial. Evaluarea poate fi un proces continuu sau o actiune post-proiect. Evaluarea permanenta este o analiza în timpul implementarii proiectului, a rezultatelor și efectului acestuia. Evaluarea permanenta este folositoare în asigurarea informatiilor continue pentru conducerea proiectului, pentru a permite acestuia sa fie realizat si, daca este necesar, sa amendeze politicile, obiectivele și realizările institutionale ce afecteaza proiectul în timpul implementarii.” (“ONG, un deceniu de activitate”)

“Evaluarea se ocupă cu emiterea de judecati privind valoarea unei activități și compară acestea cu obiectivele pe care aceasta activitate urmaraste sa le atinga. “(Charities Evaluation Services, 1996)

Pe scurt, evaluarea reprezintă emiterea de judecati privind progresul înregistrat pe calea atingerii obiectivelor propuse.

Monitorizarea este procesul de colectare sistematica și analizare a informatiilor cu privire la activitățile organizației. Monitorizarea ne ajuta sa efectuam o verificare regulata a ceea ce facem în mod curent; informatiile pot reprezenta indicatori atat cantitativi, cat și calitativi.

Pe scurt, monitorizarea înseamnă a cerceta ceea ce se întâmplă în timp ce se întâmplă.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Multa vreme, monitorizarea și evaluarea au fost considerate funcții ce trebuie îndeplinite doar în managementul organizațiilor orientate spre profit și ca sunt improprii sectorului non-profit. Dar organizațiile non-profit sunt primele care au nevoie de un proces de evaluare bine conceput, planificat și realizat pentru a putea aprecia în ce masură își realizează scopul pentru care au fost create; în fond, o societate comercială poate pur și simplu să se uite la bilanțul contabil. Deși dezvoltat inițial pentru nevoile sectorului de profit, procesul de evaluare este din ce în ce mai frecvent utilizat ca instrument atât în interiorul ONG cât și în relațiile sale externe (cu finanțatori, sponsori, parteneri, contractanți, beneficiari, etc.).

E V A L U A R E

Evaluarea face parte dintr-un proces mai larg, care include:

- ⇒ determinarea problemei (a nevoilor)
- ⇒ evaluarea resurselor disponibile
- ⇒ stabilirea, într-un mod clar și realist a scopului și obiectivelor
- ⇒ stabilirea metodelor prin care se ating obiectivele și, în final, scopul
- ⇒ colectarea permanentă a informațiilor cu privire la ceea ce face organizația (ceea ce se întâmplă în timp ce se întâmplă)
- ⇒ sistematizarea informației (punerea laolaltă a informațiilor și datelor pentru a vedea ce s-a realizat până la un moment dat)



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



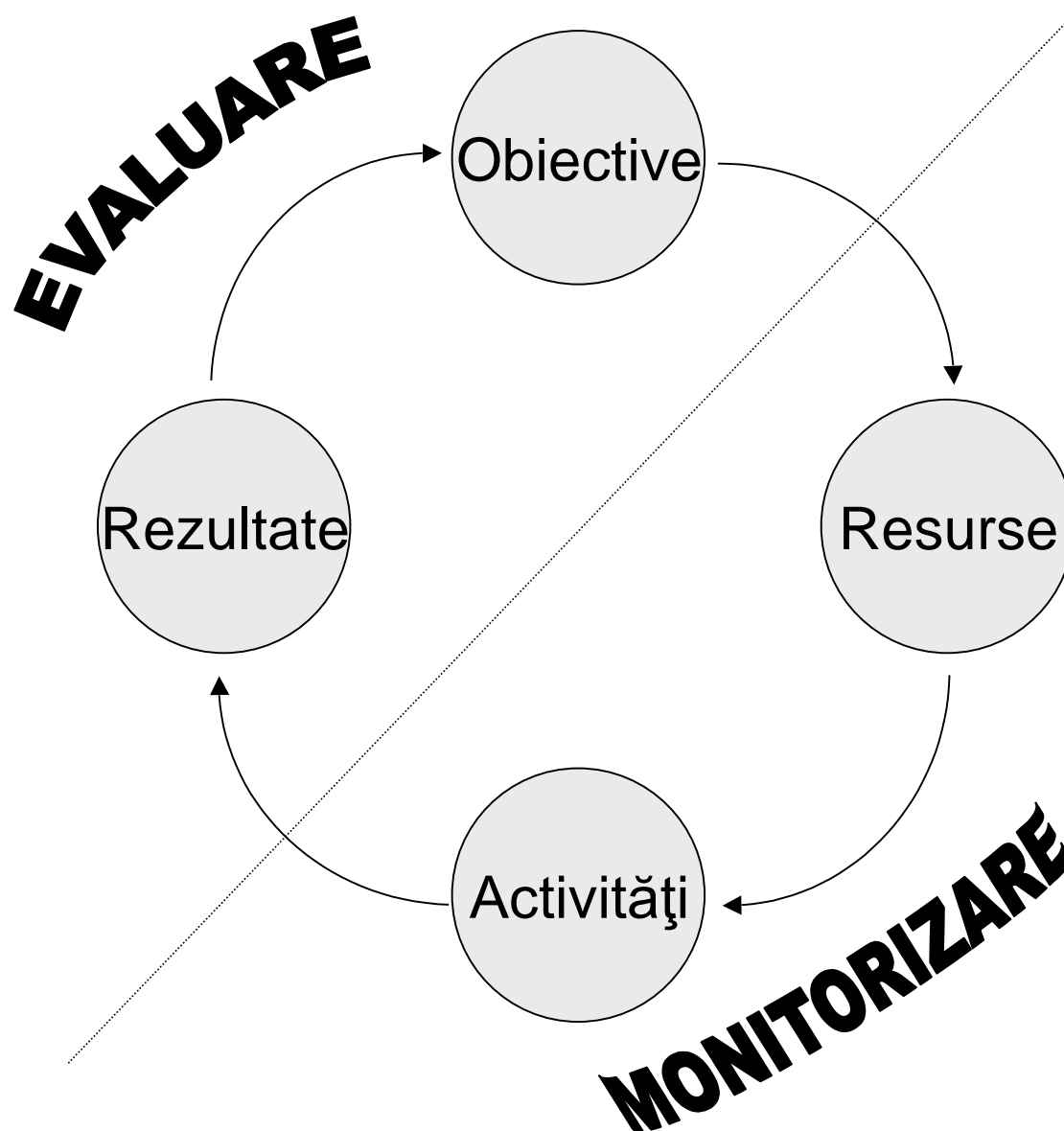
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

⇒ evaluarea măsurii în care obiectivele au fost atinse sau problema rezolvată

⇒ emiterea concluziilor și folosirea experienței în activitățile viitoare



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Necesitatea evaluării

Motivele pentru care o activitatea unei organizații / instituții este evaluată sunt diverse. O analiză simplă a acestor motive va identifica factori interni (care provin din interiorul organizației: membri, consiliu de conducere, angajați, simpatizanți) și factori externi (beneficiari, finanțatori, sponsori, contractanți, alte organizații, publicul general). Astfel, la întrebarea “de ce evaluăm?” putem identifica cauze interne și cauze externe, câteva dintre cele mai des întâlnite aflându-se mai jos:

CAUZE INTERNE	CAUZE EXTERNE
<p>⇒ pentru a vedea dacă facem ceea ce trebuie</p> <p>⇒ pentru a obține informații și feedback privind ceea ce facem necesare în luarea deciziilor</p> <p>⇒ pentru aprecierea performanței organizației în raport cu standardele de performanță interne, în scopul îmbunătățirii performanței acestora</p> <p>⇒ ne ajută să învățăm din greșeli și astfel să pregătim succesele viitoare</p>	<p>⇒ pentru ca finanțatorii doresc să se asigure de faptul că organizația cheltuiește banii așa cum a prevăzut în cererea de finanțare</p> <p>⇒ pentru ca organizația dorește să dovedească că derulează proiecte și asigură servicii de care este nevoie, acoperă nevoile beneficiarilor și este capabilă să facă ceea ce afirmă că poate face</p> <p>⇒ pentru a arăta că suntem competitivi prin prisma cost-beneficiu</p> <p>⇒ pentru aprecierea performanței organizației în raport cu standardele de performanță externe</p> <p>⇒ pentru a ne compara activitatea cu ale altor organizații similare</p>



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

MONITORIZAREA

Pentru a putea fi realizată, evaluarea necesită existența unei etape intermediare, monitorizarea, și presupune stabilirea prealabilă a unor indicatori și standarde de performanță.

Atenție !

- 1. Atât monitorizarea cât și evaluarea sunt imposibile dacă organizația nu este capabilă să ia decizii asupra muncii sale, nu are obiective clare și nu știe cum să planifice eficient.*
- 2. Activitatea de monitorizare și evaluare trebuie incluse în planificare și bugetate în consecință*

Ce se monitorizează

Monitorizarea va acoperi cele mai relevante aspecte și componente, cum ar fi:

- ▶ **proiectele și programele organizației** -ce anume oferă sau realizează organizația (activități, servicii, facilități, etc)
 - cine le oferă (staff-ul, voluntarii, etc)
 - la ce anume folosesc activitățile, serviciile, etc
 - cum sunt folosite
 - cum afla oamenii despre aceste activități, servicii, etc.
- ▶ **membrii, beneficiarii și supporterii organizației** - cine are de câștigat din activitățile sau serviciile pe care le oferă organizația prin proiectul respectiv
 - cine nu le folosește
 - relația cu supporterii săi
 - relația cu finanțatorii



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- ▶ **folosirea resurselor organizației:**
 - cum, când și de ce este folosit timpul staff-ului și al voluntarilor
 - cum, când și de ce sunt folosiți banii
 - cum, când, de ce și de către cine este folosit echipamentul

- ▶ **ce face organizația**
 - cât de mult timp este cheltuit pentru diferite activități
 - în ce măsură diferitele sarcini se completează una pe cealaltă și cum contribuie ele la buna desfășurare a activităților și serviciilor organizației
 - ce nevoi sunt satisfăcute
 - ce nevoi **nu** sunt satisfăcute

- ▶ **procesul de luare a deciziilor**
 - ce decizii sunt luate
 - cine este implicat în luarea deciziilor
 - cine nu este implicat în luarea deciziilor

Această listă este departe de a fi completă, fiecare organizație în funcție de specificul sau poate dori să monitorizeze și alte aspecte.

Cine monitorizează?

Persoanele care se ocupă de monitorizarea unui proiect pot fi membrii consiliului de conducere al organizației, managerii executivi (șeful executivului, managerii de programe sau de proiecte), managerul



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

de personal, orice persoane cu atribuții de supervizare în organizație, membrii echipei unui proiect, alți angajați, finanțatorii sau consultanți externi.

Metode de colectare a datelor în monitorizare

Statistici

Cea mai simplă formă de monitorizare este cea bazată pe indicatori cantitativi. Se poate folosi în monitorizarea numărului de oameni care participă la activități, a numărului de beneficiari ai proiectului, a banilor cheltuiți zilnic, etc. Întrebările la care răspundem prin statistici sunt, de obicei: cât de mult? și câți (cate)?

Informațiile calitative

Acestea se pot referi, de exemplu, la subiectele acoperite în cadrul unui seminar de instruire, sfaturile oferite de un consilier, de ce anume instruire au beneficiat membrii, etc. Principalele întrebări la care se răspunde sunt: ce am făcut? ce efecte a avut ceea ce am făcut?

Jurnalele

Prin jurnale se poate înregistra și urmări ce muncă a depus fiecare persoană implicată în proiect. Acest tip de monitorizare poate fi folosit doar dacă există un acord general în privința utilizării lui și dacă oamenii sunt sinceri atunci când declară ce și ce nu au făcut. Întrebările la care se răspunde prin acest tip de monitorizare sunt: cine a făcut ce? și când?

Observațiile



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Sunt folosite, de regula, observațiile unor persoane care nu sunt direct implicate în proiect. În cazul în care observarea nu este efectuată de persoane cu pregătire specială, observațiile pot avea tendința de a fi subiective. Spre exemplu, dacă un instructor spune că 15 persoane au participat la un curs la care au fost acoperite anumite subiecte, aceasta este o observație obiectivă. Dacă însă, spune că participanții au participat "din plin" și s-au simțit foarte bine, aceasta este o informație subiectivă. Un observator își pune întrebarea: ce vad? și ce aud?

Interviuri și chestionare

O monitorizare bună și sistematică presupune colectarea informațiilor de la membrii, clienții și beneficiarii organizației. În mod ideal, aceasta se face rugând persoanele respective să completeze un chestionar scris sau să răspundă la niște întrebări în cadrul unui interviu.

Întrebările pot fi închise sau deschise. Prin întrebări închise, numărul variantelor de răspunsuri posibile este stabilit de către cel care interviuează. Întrebările deschise aduc, de obicei, mai multă informație, dar răspunsurile la ele sunt mai greu de prelucrat.

O monitorizare bună implică, adesea, folosirea atât a întrebărilor închise, cât și a celor deschise.

SISTEMATIZAREA INFORMAȚIEI

Monitorizarea în sine nu înseamnă nimic. Este doar colectarea informațiilor. Pasul următor îl reprezintă coroborarea informațiilor obținute și a datelor și exprimarea lor într-o formă ce poate fi de folos celui care le folosește.

Prin trecerea în revistă se obțin informații care indică, de exemplu, ce activități au fost derulate sau servicii oferite într-o anumită perioadă de timp, cum și de către cine au fost folosite.

Structurarea informației se poate realiza în urma discuțiilor, în cadrul unor întâlniri speciale. Un facilitator extern poate fi util în cadrul unor astfel de întâlniri.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Sistematizarea datelor se poate face în formă scrisă, ca o **prezentare** de statistici și alte informații referitoare la ceea ce organizația a făcut și a realizat. Această muncă poate fi realizată de către cineva din organizație sau de către un expert sau evaluator extern.

Sistematizarea informației trebuie să se facă cât mai comprehensiv și mai obiectiv posibil. Datele pot conține observații individuale și interpretări personale ale evenimentelor. În acest caz o selecție reprezentativă trebuie alcătuită.

EVALUAREA

Ce se evaluează?

Evaluarea se concentrează asupra a patru aspecte principale:

- resurse investite,
- activități desfășurate,
- rezultate obținute,
- beneficii realizate

și trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- în ce măsură organizația și-a atins obiectivele (și când nu, de ce nu)?
- în ce măsură munca (activitatea) a meritat să fie prestată?
- în ce măsură a fost bine făcută?
- în ce măsură resursele au fost utilizate în mod eficient?
- ce anume a rămas nerezolvat?

Asa cum am mai aratat, monitorizarea este colectarea sistematică de date cu privire la derularea proiectului. De asemenea, ea presupune coroborarea informațiilor și a datelor și exprimarea lor sub o formă astfel încât să poată fi analizate.

Evaluarea reprezintă emiterea de judecăți asupra următoarelor aspecte:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- dacă organizația și-a atins obiectivele prevăzute în proiect și dacă nu, de ce nu;
- dacă munca (activitatea) a meritat să fie prestată;
- dacă a fost bine făcută;
- dacă resursele au fost bine utilizate;
- ce anume a rămas nerezolvat.

O evaluare eficientă presupune 4 cerințe esențiale:

- obiectivele să fie clare celor evaluați de la bun început;
- monitorizarea trebuie să se efectueze pe parcursul întregii activități, iar informațiile trebuie culese și prelucrate cu grijă;
- cei care fac evaluarea trebuie să dorească să fie critici cu activitatea lor și a organizației; evaluarea nu are nici un sens să fie făcută dacă oamenii nu sunt capabili să admită că au comis greșeli sau că nu și-au atins obiectivele;
- după evaluare, oamenii trebuie să și dorească să procedeze la schimbările impuse de rezultatele evaluării sau să lase organizația să producă aceste schimbări.

Cine face evaluarea?

Dacă organizația a folosit oameni din afara ei pentru monitorizare poate ar fi bine ca aceste persoane să fie folosite și la evaluare. Este foarte bine să se stabilească încă de la început dacă persoana solicitată din afara va avea rolul de "facilitator" în evaluare (ajutând echipa să facă evaluarea) sau de "evaluator consultant" (caz în care se implică direct în evaluare).

Etapele procesului de evaluare

1. Pre-evaluarea (planificare evaluării)

- Decizia
 - De ce se face
 - Pentru cine se face
 - Ce anume este de evaluat
 - De către cine
 - Cum urmează să se facă
 - Când se evaluează
 - Ce resurse sunt implicate în evaluare



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Cum vor fi folosite rezultatele

- Proiectarea (schitarea) evaluării
 - stabilirea a ceea ce este de evaluat
 - alegerea și schitarea metodelor
 - alegerea indicatorilor

2. Evaluarea propriu-zisă

- Colectarea informațiilor
 - ce anume s-a făcut - date cantitative și calitative
 - cum anume s-a făcut - chestionare, observare
- Analizarea
 - interpretarea informațiilor
 - aprecierea rezultatelor
- Prezentarea
 - validarea analizelor și judecăților
 - elaborarea raportului final de evaluare

3. Post-evaluarea

- Implementarea
 - acordul asupra recomandărilor
 - producerea schimbărilor reieșite din recomandări
- Feedback
 - Revizuirea necesităților de evaluare și proiectarea evaluării

Auto-evaluarea

Cele mai multe organizații nu au resursele necesare pentru a angaja un consultant extern, de aceea auto-evaluarea, sau evaluarea din interior, este cel mai frecvent întâlnită printre organizațiile care doresc o evaluare a activității lor (a nu se confunda cu situațiile când anumite proiecte sunt evaluate de consultanți externi angajați pentru acesta de către finanțatorul proiectului).



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Acest tip de evaluare are anumite avantaje și dezavantaje:

Avantaje:

- mai ieftină
- are o bună înțelegere a ceea ce se întâmplă
- cunoaștere a elementelor care au stat la baza deverselor decizii
- protecția informațiilor privind bucatăria internă a organizației
- va asigura mai multă motivație în implementarea recomandărilor rezultate în urma evaluării
- poate fi un mod de consolidare a echipei

Dezavantaje:

- implicare prea mare în activitatea care se evaluează
- greutate în păstrarea obiectivității
- implicare în dispute din trecut
- tendința de a folosi aceleași scheme de evaluare
- interesare într-un rezultat pozitiv al evaluării
- grad de calificare în general mai mic decât un consultant extern
- credibilitate mai mică



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





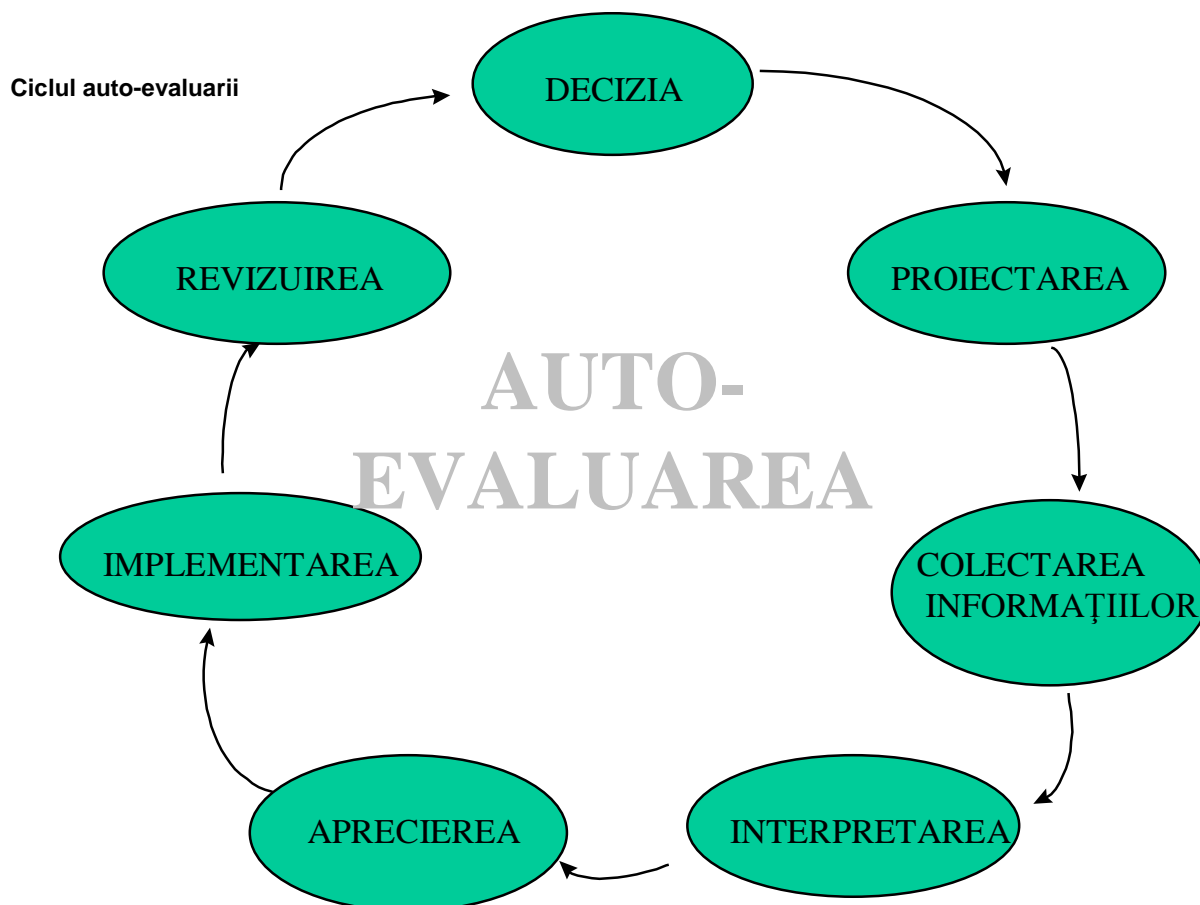
UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"



Evaluarea din exteriorul organizației



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Acest tip de evaluare poate fi făcut fie la inițiativa organizației evaluate, fie la inițiativa altor instituții sau organizații interesate de performanța în general a organizației respective, au pentru un anumit program, proiect față de care au un anumit interes.

Organizațiile dezvoltate optează uneori pentru această soluție, deși este mai costisitoare din dorința de a asigura obiectivitatea și transparența în relațiile cu clienții.

Această metodă are atât avantaje cât și dezavantaje.

Avantaje:

- oferă un punct de vedere nou, diferit de cel din interior, și potențial obiectiv
- va fi probabil mai critic
- mai detașat de problemele cotidiene ale organizației
- conferă transparență organizației

Dezavantaje:

- poate fi primit cu suspiciune sau ostilitate mai ales de către cei direct evaluați
- evaluatorul poate fi mai ușor indus în eroare, sau poate să nu înțeleagă specificul și problemele organizației
- poate fi prea detașat pentru a fi util.

Evaluarea externă se poate face și la inițiativa:

- finanțatorului unui proiect, program pentru a se asigura că banii sunt bine cheltuiți
- instituțiilor sau organismelor guvernamentale, sau autorităților locale în cazul în care organizația este beneficiara unui contract pentru asigurarea de servicii publice într-un anumit domeniu sau pentru a se asigura de calitatea serviciilor oferite de respectiva organizație
- beneficiarilor organizației, pentru îmbunătățirea serviciilor organizației, etc.

Colectarea informațiilor pentru evaluare



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

1. Informatii colectate deja la momentul evaluării (in activitatea de monitorizare)

- statistici
- rapoarte scrise și note asupra unor evenimente și diferite activități
- jurnale de activitate
- liste de contact
- chestionare
- înregistrarea reclamațiilor

2. Colectarea de noi informații, la momentul evaluării

- chestionare
- interviuri
- fotografii, înregistrări video

Prezentarea raportului de evaluare

Desigur, este necinstit pentru cineva să mintă, însă nu este necinstit să prezentați informația în cea mai favorabilă formă pentru dumneavoastră. Scoateți în evidență cele mai bune aspecte: ce obiective au fost atinse, ce nevoi au fost rezolvate, numărul mare al celor care beneficiază de activitatea dumneavoastră.

Exemplu:

Raportul de evaluare pentru un proiect trebuie să cuprindă:

- obiectivele proiectului;
- o scurtă informare cu privire la necesitatea atingerii
- acelor obiective;
- ce anume informații și date au fost colectate și cum



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- au fost ele colectate și analizate;
- ce demonstrează informațiile colectate;
- cum a fost făcută evaluarea și cine a fost implicat;
- dacă au fost atinse obiectivele fixate la început;
- ce alte rezultate au fost atinse;
- ce noi necesități, din care ar rezulta noi obiective au apărut pe parcursul proiectului și ce anume își propune organizația să întreprindă în legătură cu ele;
- ce recomandări se fac pentru viitor?

PROBLEME SI OBSTACOLE ÎN EVALUARE

1. Dacă se planifică, implementează și doar la sfârșit se evaluează

- informația vine prea târziu și ca urmare nu există posibilitatea de a corecta erorile
- motivația poate să scadă
- dificultate în a interpreta numai feed-back-uri negative
- căutăm confirmări ale așteptărilor
- evaluarea este realizată și dosarul este pus deoparte (fără utilitate pentru alte proiecte)

2. Evaluare spontană, permanentă dar nestructurată, cu valoare de învățare redusă

3. Evaluare unilaterală

- când proiectul a fost terminat
- folosirea a uneia, cel mult două metode
- pur intuitivă

3. Subiectivitatea



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

VIII. RAPOARTELE DE PROGRES AL PROIECTULUI

Progresul proiectului poate fi și el înregistrat și comparat cu planul sau cu ajutorul rapoartelor de progres al proiectului. Rapoartele de progres pot fi: ordinare (o dată pe lună) și speciale (atunci când apar probleme sau evenimente semnificative)

Raportul de progres este folosit pentru: a aduna date care sunt apoi relaționate, comparate și relatate într-un raport mai cuprinzător; a înregistra informații pentru o întrebuințare viitoare; a comunica informațiile clientului sau altei părți interesate.

Un proiect de mărime medie (cu o valoare între 500.000 și 1.000.000 euro) are de obicei rapoarte ordinare ale progresului provenind de la:

- diferiți specialiști – cum sunt programatorii de software, trainerii, etc.;
- echipa de proiect – ce raportează colegilor și managerului de proiect;
- managerul de proiect – care raportează clientului progresul și atingerea bornelor.

Acest proiect poate avea de asemenea o serie de rapoarte speciale întocmite în felul în care se solicită și atunci când se solicită și care pot trata chestiuni cum sunt: rezolvarea unor probleme neprevăzute și presante aparute; detectarea și îndepărtarea erorilor aparute în cadrul proiectului; identificarea cauzelor unei întârzieri în definitivarea unei activități cheie.

Toate sau oricare dintre aceste rapoarte pot să aducă o contribuție importantă la calitatea procesului de monitorizare a proiectului, dar cu condiția ca ele să fie comprehensibile, concise și bazate pe fapte certe și nu pe opinii.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Structura și frecvența acestor rapoarte depind de scopul lor. Informațiile explicative care alcătuiesc un raport trebuie să fie suficiente pentru a putea prezenta imaginea din acel moment a proiectului și a realizărilor lui. Un raport de progres trebuie să aibă următoarea structură: titlul; sumarul; motivația și introducerea; constatari; recomandari.

Pe de altă parte, raportul progresului de rutină al proiectului poate consta doar în tabele conținând cifre, grafice Gantt, cu puțin sau chiar fără comentariu analitic. Oricare ar fi structura lor, aceste rapoarte sunt adesea emise pentru a coincide cu apariția următoarei metode de monitorizare a progresului proiectului: ședințele pe marginea proiectului.

IX. ACTIVITĂȚI SPECIFICE FAZEI DE ÎNCHEIERE

Ultima fază majoră a ciclului de viață a unui proiect este "încheierea proiectului". Un proiect nu se încheie automat odată cu predarea - primirea produsului sau finalizarea livrării serviciilor (aceasta fiind doar un jalon de parcurs care marchează începerea fazei de încheiere).

IX.1. Măsurarea performanței

Monitorizarea și evaluarea presupun stabilirea unor criterii de monitorizare și evaluare, indicatori de performanță, standarde de performanță și metode de măsurare a acestora.

1. Criterii

Criteriile reprezintă aspectele considerate relevante pentru aprecierea performanței activității pe care o evaluăm. Aspectele ce se pot măsura în timpul activității vor face obiectul monitorizării, în vreme ce altele care tin de impact vor fi abordate prin evaluare.

2. Indicatori

Indicatorii de performanță reprezintă unitățile de măsură utilizate pentru evaluarea performanței prin prisma criteriilor stabilite.

În funcție de criteriul utilizat pentru evaluarea performanței, indicatorii pot fi:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Cantitativi

Măsoara cantitatea (de servicii, de clienți, de timp, etc.) și sunt cei mai ușor de măsurat. De exemplu: nr. de persoane implicate, rata de utilizare a unui serviciu, nr. de ore pe zi pentru o anumită activitate, nr. de zile pe an, etc.

Financieri

Măsoara nu doar costurile directe (transport, cazare, salariul unui angajat, etc.) ci și cele indirecte (chirie, întreținere, administrare). De exemplu: costul pe unitate,

Calitativi

Nu măsoara cât de mult se face, ci cât de bine sau cât de bun este produsul sau serviciul. Indicatorii de calitate pot fi interni sau externi.

De proces

Se concentrează pe cum se iau deciziile privind organizația și serviciile sale (cine este implicat în luarea deciziilor, cum se decide structura unui anumit serviciu, etc.)

De impact

Se concentrează pe efectele produse prin activitatea organizației și beneficiile obținute. Efectele și beneficiile pot fi pe termen scurt și pe termen lung.

Comparativi

Implică compararea a ceea ce face organizația în termen de activități, servicii, produse, rezultate, calitate și orice altceva cu ceea ce fac alte organizații sau cu a nu face nimic.

3. Standarde

Standardele ne arată nivelul de performanță la care putem considera că ne-am atins obiectivele și am asigurat calitatea dorită.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Pentru a fi utilizabile, standardele trebuie să fie:

CLARE ⇒ redactate într-un limbaj uzual și neambiguu

PRECISE ⇒ să stabilească concret ce se așteaptă și cât mai exact posibil

MASURABILE ⇒ astfel ca organizația să poată aprecia în măsura ele sunt respectate și dacă pot fi ridicate

TANGIBILE ⇒ există resursele necesare pentru a putea respecta standardele

Atenție!

- 1. Aproape orice organizație posedă, într-o formă sau alta, anumite standarde de performanță; înainte de a stabili noi standarde, este bine să le identificați pe cele deja existente și să construiți pe ele.*
- 2. Mare atenție trebuie acordată alegerii standardelor astfel încât, pe de o parte să fie tangibile și pe de alta parte să reprezinte o provocare reală pentru cel care este evaluat, un standard prea jos putând duce la scăderea inutilă a performanței (de exemplu, dacă există un standard de a răspunde la orice solicitare din partea beneficiarilor în 10 zile, va exista puțină încurajare pentru a răspunde în 3 zile, deși acest lucru ar fi în mod normal posibil).*

4. Alegerea indicatorilor de performanță

Atenție!

Pentru a fi utilizabili, indicatorii de performanță trebuie să fie:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

1. *Legati de o activitate sau functie specifică a organizației - să țină cont de structura existentă sau planificată pentru viitor a organizației.*
2. *Să măsoare ceva ce poate fi controlat sau îmbunătățit - nu are sens să măsori ceva ce nu poate fi schimbat sau asupra caruia organizația nu are nici o influență.*
3. *Să fie măsurabil - și costul măsurării să nu depășească beneficiul.*
4. *Împreună, ei să ne ofere o imagine generală și completă - adesea, ceea ce e mai greu de măsurat oferă și cele mai valoroase informații privind progresul în direcția scopului organizației.*
5. *În relație cu obiectivele și valorile organizației.*
6. *Agreeți în prealabil de cei implicați - și nu impusi retrospectiv.*
7. *Ușor de măsurat.*
8. *Ușor de interpretat.*
9. *Coroborați cu planificarea.*
10. *Eficienți prin prisma raportului cost-beneficiu.*

IX.2. Elaborarea documentației finale

În funcție de finanțator, legislația existentă și standardele organizației, este posibil să existe cerința depunerii unui set de documente finale. Uneori, acestea stau la baza auditului extern, cerut de finanțator.

Aproape fără excepție, documentația finală cuprinde raportul final asupra proiectului, raport care trebuie realizat nu numai pentru că trebuie prezentat finanțatorului, conducerii instituției, sponsorului, etc., ci și din necesitatea ca în arhivele instituției să rămână toate datele și informațiile necesare cu privire la proiect, astfel încât, pe viitor, acestea să poată fi folosite pentru o multitudine de lucruri: inițierea altor proiecte, formarea unor echipe de proiect pe baza experiențelor anterioare, etc.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Înainte de a începe să redactăm raportul propriu zis trebuie să răspundem la întrebarea: "Cum să prezentăm informația într-o modalitate cât mai logică?" Raportul reprezintă, adesea, o formulă de comunicare oficială și ar trebui să cuprindă o introducere (precizări cu privire la tema raportului), un conținut (detaliind informația într-o succesiune clară) și un final (concluzii rezultate din informația prezentată).

Rapoartele sunt extrem de variate ca tipologie, dar oricare ar fi tipologia, de regulă, ele trebuie să conțină informații referitoare la scopul raportării, o scurtă prezentare a proiectului – scop, obiective și activități și referire la stadiul de implementare a proiectului în momentul în care se face această raportare.

Responsabil pentru această activitate este managerul de proiect.

IX. 3. Auditul

Auditul nu este o activitate componentă a ciclului de viață al unui proiect, ci se realizează doar de către experți externi proiectului și organizației, contra cost. Responsabil pentru această activitate este promotorul sau finanțatorul. Costurile sunt însă, incluse în bugetul proiectului, iar recomandările auditorilor vor fi analizate în sesiunea de evaluare și vor fi luate în considerare ca feed-back pentru proiecte similare ulterioare.

Criteriile generale de audit privesc:

- conformitatea și legalitatea
- eficiența
- eficacitatea

Auditul poate fi :



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- audit financiar-contabil (asa cum este definit în standardele internaționale și europene – INTOSAI, European Court of Auditors) sau audit specializat cu caracter economic-financiar (VfM - Value for Money audit, Compliance audit, Financial statements audit);
- audit al riscului (Enterprise Risk Management Audit, în sensul standardelor COSO sau alte standarde ERM);
- audit al calității (conform cu standardele de calitate - ISO, IEC etc sau de excelență în afaceri - EFQM, TQM);
- audit al rezultatelor și impactului sau audit al performanței (a se vedea standardele OECD). Lato sensu. ‘analiza de impact’ sau RIA - Regulatory Impact Assessment pot fi încadrate în aceeași categorie.

IX.4. Arhivarea

Intreaga documentație a proiectului se arhivează pentru a putea fi utilizată ca bază de pornire pentru proiecte similare viitoare. Responsabil pentru această activitate este managerul de proiect.

IX.5. Dizolvarea echipei, realocarea resurselor

Se poate face printr-o simplă sesiune finală însoțită sau nu de un eveniment social, cu participarea întregii echipe, în care se adresează mulțumiri, se prezintă rezultatele și evaluarea lor, se acordă eventuale prime, premii, cadouri, elemente de recunoaștere formală a profesionalismului, etc. Responsabil pentru această activitate este managerul de proiect.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Bibliografie

1. Bârgăoanu Alina "Managementul Proiectelor. Curs", ed. Comunicare, București 2006.
2. British Standards Institute, .BS6079 - Guide to Project Management.
3. Cindy Berg, Kim Colenso, „Work Breakdown Structure Practice Standard Project – WBS vs. Activities”, PM Network, aprilie 2000.
4. Constantin Opran (coord.), Sergiu Stan, Steluta Nastasa, Bogdan Abaza, „Managementul proiectelor”, comunicare.ro, Bucuresti, 2002.
5. David I. Cleland "Project management: strategic design and implementation" 3rd ed., McGraw-Hill, USA, 1999.
6. Dennis Lock Project Management, Sinxth Edition. Versiunea românească –Editura CODECS, 2000, 502 p.
7. EuroSucces Consulting SRL, Managementul Proiectului - Suport de curs, 2005
8. Institutul Național de Administrație, Bazele Managementului de proiect - Suport de curs, 2006
9. Postavaru Nicolae „Managementul proiectelor” ed. Matrix Rom, Bucuresti, 2002..
10. Stanley E. Portny, „Project Management for Dummies”, Wiley Publishing, Inc. 2001.
11. Szuder A. "Managementul Proiectelor. Ghid pentru elaborare și managemntul proiectelor europene", ed. Bren, Bucuresti 2001.
12. Verzea, J., Techniques de planification de projets, Dunod, Paris, 1991.
13. Williams David J "Preparing for Project Management: a guide for the new architectural or engineering project manager in private practice" New York, 1996.
14. *** „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”, Project Management Institute, editia 2006



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ

