

8. MANAGEMENTUL COMUNICĂRILOR ÎN CADRUL PROIECTULUI

Prin conceptul de comunicare se înțelege orice activitate, prin care o informație este transmisă de o persoană / un grup către altă persoană sau grup în cadrul colectivului sau în afara acestuia. În proiectele de succes un factor important îl reprezintă alcătuirea și folosirea unui concept efektiv de comunicare la nivelul tuturor celor implicați în proiect. Pe măsură ce se emit instrucțiuni de la un departament la altul, informațiile trebuie retransmise prin canalele de comunicare pentru a semnaliza rezultatele obținute prin aplicarea fiecărei instrucțiuni. Aceste date de *feedback* sunt utilizate pentru corectarea erorilor care pot să apară pe parcursul derulării proiectului. Majoritatea informațiilor legate de proiect circulă de-a lungul liniilor ierarhice stabilite, dar și între acestea, formând o rețea complexă de conexiuni funcționale aflată în continuă transformare. La începutul proiectului de dezvoltare se recomandă să se definească și să se instaleze un concept tehnic de comunicare la nivelul membrilor echipei. Cu această ocazie se stabilește ce fel de informații vor fi furnizate, în ce structură și unde. Prin utilizarea la nivelul proiectului a tehnicilor moderne de comunicare, se poate crea o rețea virtuală de comunicare. Comunicarea poate fi realizată în mod direct sau utilizând tehnologia informației.

Comunicarea prin discuții directe este avantajoasă pentru fiecare proiect de dezvoltare. În această situație membrii colectivului se află în contact direct, adică “sub același acoperiș” sau chiar în aceeași cameră. Discuțiile directe, fie ele chiar impulsive care au loc pe hol sau în cadrul unei ședințe convocate anterior constituie un instrument efektiv de lucru. Comunicarea directă prin discuții are mare importanță socială, dar este mult mai îndelungată ca timp. În prezent discuțiile directe sunt de multe ori nerealiste deoarece colectivele sunt parțial împărțite în diverse locuri, de asemenea lipsa cronică de timp reprezintă un factor care nu poate fi neglijat. În aceste cazuri este indicat să se implementeze o rețea informatică suplimentară, prin care pe de-o parte se acoperă comunicări mai mici iar pe de altă parte se facilitează ședințe de coordonare eficiente care pot acoperii distanțe mai mari care despart pe membrii echipei de lucru.

Comunicarea bazată pe tehnologia informației este în prezent din ce în ce mai utilizată. Pentru aceasta există cele mai variate oferte software:

- e – mail / http – aplicabil în special în transferul de informații și de date;
- forum de informații – software complex pentru schimbul de informații;
- e – mail și discuții Chat – Rooms;
- PDM – Product Data Management pentru administrarea și schimbul de documente;

- DMS – Document Management Systems pentru administrarea documentelor în sistem

Nivelul de comunicare la nivelul echipei este foarte important pentru reușita proiectului. Pe parcursul derulării tuturor activităților specifice proiectelor de dezvoltare în procesul de comunicare există diverși “*clienți / destinatari*”. Orice dezvoltare de produs are efecte asupra diverselor cercuri de persoane din producție, monataj, service etc. Din acest motiv este necesar să se facă o prezentare informațională direcționată către “*acei clienții afectați*” membrii ai echipei de lucru. Fiecare în parte trebuie să primească prin rețeaua creată informația corectă în mod regulat și cu un conținut clar. În scopul luării de decizii corecte de către echipa managerială, de către conducere sau de către consiliul de administrație, este important ca toate aceste persoane să fie ținute la curent cu informațiile importante prin “*purtătorul de transmitere a deciziilor*”.

Opunerea de rezistență și conflictele la nivelul membrilor echipei sunt factori care nu pot fi neglijați în luarea deciziilor de către echipa managerială. Întregul drum al unui proiect de dezvoltare este presărat cu opuneri de rezistență, conflicte și crize, ca de exemplu:

- un lucrător nu este de acord cu soluția unui coleg – *opune rezistență* – și cere intervenția superiorului de linie – *conflict*;
- un șef de zonă refuză dialogul cu colaboratorii săi, pentru că în cadrul liniei sunt în așteptare sarcini mai importante – *conflict de roluri*;
- procedeul de lucru al colectivului nu este în conformitate cu valorile etice ale unui anumit membru al echipei – *conflict personal*;
- un colaborator de linie se opune deciziei colectivului motivând că nu a fost întrebat și /sau inclus în acel colectiv– *conflict de comunicare*.

Opunerea de rezistență ca sursă de conflict intervine de cele mai multe ori, într-o primă fază între membrii echipei, dar o astfel de rezistență nu este întotdeauna vizibilă. Nu conflictul reprezintă boala, ci atitudinea față de acesta. Așa cum vom vedea mai jos, conflictele au și multe părți pozitive. În cele ce urmează sunt exemplificate diverse forme de conflict posibile la nivelul membrilor echipei:

- În cadrul ședinței de lucru o persoană din colectiv nu își mai spune punctul de vedere și se retrage. Această formă de opunere tacită de rezistență este periculoasă în măsura în care pentru a fi descoperită necesită un anume “*simț*” din partea coordonatorului echipei, în timp ce opunerile de rezistență deschise se identifică mult mai ușor.
- Un colaborator face declarații în afara colectivului asupra modului de derulare a activităților într-un proiect. Acele contestații în care rezistențele nu sunt spuse în mod deschis, ci se emit păreri în afara colectivului încercând să se formeze coaliții în favoarea convingerilor proprii devin periculoase.

Opunerile de rezistență trebuie să aibă prioritate în cadrul procesului de muncă. În mod metodic aceasta înseamnă:

- să se recunoască deschis opunerile de rezistență, chiar și cele ascunse, rezultate prin comportamentul sau din afirmațiile membrilor colectivului;
- să se intervină iar persoana în cauză să fie întrebată despre motivele și conținutul rezistenței;
- să se declanșeze o rundă de discuții de specialitate la nivelul colectivului de lucru.

În multe cazuri conflictele nu sunt altceva decât continuarea unor opuneri de rezistență nerezolvate la timp. Astfel opunerile de rezistență neglijate se accentuează, pot acumula și alte forme iar cu timpul duc la marginalizarea totală a persoanei sau la declanșarea unui conflict. O subîmpărțire a felurilor de conflict poate fi structurată astfel:

- conflicte ale cauzei;
- conflicte de roluri;
- conflicte de comunicare;
- conflicte personale.

Conflicte ale cauzei se referă la diverse păreri contradictorii și la lipsa de unanimitate asupra unei cauze. Există diverse ipoteze de soluționare, dar părerile sunt împărțite asupra variantei care urmează să fie pusă în practică. Din această situație critică se poate ieși numai dacă se aduc argumente, ambele părți trebuie să încerce să repete în gând argumentația celeilalte, numai astfel se poate construi o bază comună de decizie (de exemplu, evaluarea caracteristicilor unui produs și a influențelor acestora asupra resurselor proiectului). În cazul stabilirii unor obiective greu de pus în practică, cel mai bine este să se inventarieze toate ipotezele de soluționare și cu ajutorul lor să se formuleze soluția optimă. Trebuie să fim conștienți, că orice soluție are mereu avantaje și dezavantaje și de aceea soluția propusă poate fi evaluată diferit la nivelul echipei de lucru.

Conflictele de roluri sunt cauzate de faptul că un număr semnificativ de persoane au mai multe roluri în cadrul organizației. Conflictele de roluri, care nu au fost rezolvate la timp în mod clar și univoc, duc adesea la crize mai mari sau chiar la eșuarea proiectului constituind surse de risc. Înainte de toate membrii colectivului de lucru la proiect sunt adesea integrați în funcții de dezvoltare în linie la nivelul organizației economice iar argumentele superiorilor de linie sunt logice și realizabile. În aceste condiții, de cele mai multe ori, alte sarcini importante împiedică realizarea proiectului țintă. Întotdeauna un obiectiv va avea de suferit dacă celelalte obiective nu se pot armoniza între ele. Căi de ieșire din această dilemă sunt:

- să se însărcineze membrii colectivului pe cât posibil exclusiv cu sarcinile proiectului, fără funcții suplimentare de linie, aceasta ducând în final la evitarea de conflicte;

- stabilirea la nivelul de conducere al întreprinderii de priorități clare;
- prioritățile trebuie să fie stabilite, comunicate și în același timp analizate urmările aplicării lor;
- trebuie evitată stabilirea de priorități fără acceptarea efectelor rezultate în urma aplicării.

Conflicte de comunicare pot apare atunci când un angajat semnalizează rezistență, pentru că grupul său de lucru nu l-a consultat în luarea unei decizii. Aici nu este vorba de cauza în sine. În mod ascuns persoana poate fi de aceeași părere, iar “supărarea” este provocată de fapta că nu a putut lua parte la luarea deciziei. În cazul deciziilor adoptate se pune de fiecare dată întrebarea, cine trebuie să cunoască decizia și dedesubturile acesteia, pentru a fi sprijinită. Acest lucru se poate realiza:

- în mod direct printr-un precontract;
- prin invitarea la ședințele colectivului a persoanelor “cheie” din proiect.

Totuși ar fi prea simplu, dacă conflictele ar putea fi soluționate și înlăturate cu aceste măsuri de aceea abilitățile managerului de proiect sunt extrem de importante. Din sarcinile importante ale unui manager de proiect face parte și aceea de a stabili pentru fiecare acțiune cine trebuie să fie informat și cine poate contribui în cea mai mare măsură la elaborarea deciziei și cum poate fi obținută părerea acelei persoane.

Conflicte personale au drept sursă componentele umane care intervin în mod suplimentar. Antipațiile sau concepțiile diferite asupra valorilor etice sunt de cele mai multe ori cauza acestor conflicte. Conflictele “curate” descrise anterior se pot personaliza dacă nu sunt tratate corespunzător. Adesea, între membrii echipei se fac atacuri subtile sub formă umoristică, se trimit reciproc săgeți fine, aproape neobservate. Pentru minimalizarea a acestor focare de conflict este necesar ca la alcătuirea colectivului de lucru să se aplice principiile manageriale descrise în subcapitolul 6.1. În plus este foarte important ca aceste conflicte personale să fie descoperite și discutate la timp pentru neutralizarea lor.

Privite în mod pozitiv, conflictele sunt momente declanșatoare de modificări, de îmbunătățiri ale activităților. Un colectiv are o bază sănătoasă și solidă atunci când opunerea de rezistență și conflictele pot fi discutate fără probleme. Din acest motiv conflictele nu trebuie în nici un caz “ascunse sub covor” sau minimalizate, căci ele vor apare cu siguranță din nou, cu efecte mai ample și prin aceasta vor crea crize pe parcursul desfășurării proiectului. Demn de amintit este faptul că spre deosebire de opunerea de rezistență, în cazul conflictelor, concretizarea nu mai este de ajutor dacă au pătruns deja prea puternic în lumea emoțională. Adesea, trebuie discutate relațiile, “regulile de joc și de comportare” la nivelul membrilor echipei de lucru.

Cele prezentate până aici permit doar o privire de ansamblu a problematicei lucrului în echipă, orientată în special din punct de vedere psihologic. O minte sănătoasă consideră multe din aceste lucruri ca fiind logice și clare. Totuși, tocmai aceste lucruri

firești constituie “*boala*” în conviețuirea echipei de lucru a unui proiect de dezvoltare de produs. De aceea se dorește să se transmită o “*gândire pozitivă*” atât la nivelul colectivului managerial al organizațiilor implicate în proiect cât și asupra membrilor echipei. De mare ajutor în moderarea colectivelor este cunoașterea și folosirea anumitor reguli de bună practică și de comportament “*bon mots*”. Desigur că acestea sunt poate prea simple în afirmații și utilitate, dar ele se întipăresc foarte ușor. Chiar dacă sunt ușor populiste, o serie de reguli de bună practică și de comportament, enunțate în cele ce urmează, dau sentimentul apartenenței și integrării fiecărui membru al echipei în colectivul de lucru creat.

- Eu sunt ok. – tu ești ok – noi suntem ok.!
- Eu muncesc bine – tu muncești bine – noi muncim bine!
- Unul pentru toți – toți pentru unul!
- Întâi ascultă, apoi vorbește!
- Să exersezi și să suporti critica activă!
- Dur în problema expusă, fair play față de celelalte persoane!
- Unanimitate în loc de tehnica aplanării!
- Cultivarea de informații deschise la nivelul echipei de lucru!
- Moderarea și vizualizarea ședințelor de lucru!
- Nici un proiect fără documentație și fără plan de acțiune!

Între membrii colectivului de lucru se recomandă o serie de reguli pentru comunicare:

- Niciun “*se*”, niciun “*noi*”, ci atribuirea clară a competențelor.
- Colaboratorii se pot apela cu numele și în mod direct.
- Indicațiile nu se vor da la modul conjunctiv, în consecință: niciun “*ar trebui*”, niciun “*s-ar putea*”.
- Indicațiile trebuie să urmărească efecte concrete de aceea niciun “*poate*”, niciun “*eventual*”, nici un “*de fapt*”.
- Fiecare membru al echipei de lucru are dreptate din punctul său de vedere. Opiniile diferite trebuie clarificate și înțelese pentru a nu crea conflicte.
- Întrebările neclare duc la răspunsuri imprecise, de aceea întrebările trebuie puse în mod concret.
- Nu se vor pune niciodată mai multe întrebări simultan, deoarece produc confuzii și risipă de timp.
- Nu se va răspunde la propriile întrebări pentru că, astfel, nu se pot afla opiniile altor membrii din echipa de lucru.
- Se vor evita răspunsurile “*da, dacă*”. Adesea este mai importantă partea de după “*dacă*”.
- În loc de a nega informațiile altora se recomandă completarea lor.

- Ascultarea activă presupune întâi să asculți, să reflectezi și apoi să răspunzi.
- Responsabilități clare pentru fiecare membru al echipei, convenirea de termene, planuri de acțiune bine definite.

Procesele orientate către comunicare au ca scop facilitarea schimbului de informații necesare pentru buna desfășurare a proiectului. Organizația care se ocupă de realizarea proiectului trebuie să se asigure că procese de comunicare sunt adecvate proiectului, iar comunicarea contribuie la eficacitatea și eficiența sistemului de management al calității aplicat proiectului.

Managementul comunicării asigură o oportună și adecvată producere, colectare, difuzare, propagare, arhivare, a informațiilor și tratarea finală a informațiilor în cadrul proiectului. Managementul comunicării stabilește legăturile cruciale între persoane, ideile și informațiile care sunt indispensabile pentru obținerea succesului. Orice persoană implicată în derularea proiectului trebuie să fie pregătită să transmită și să primească informațiile în "*limbajul*" propriu fiecărui proiect. Toți membrii echipei trebuie să înțeleagă rolul și importanța comunicărilor. Lipsa de comunicare între parteneri sau între membrii echipei de lucru poate afecta proiectul în ansamblu. Procesele specifice managementului comunicării în cadrul proiectelor sunt:

- **Planificarea comunicărilor**
- **Difuzarea informației**
- **Rapoartele de avansare**
- **Încheierea administrativă**

Toate aceste procese interacționează între ele, precum și cu alte procese specifice managementului de proiect. Fiecare proces poate antrena participarea unuia sau a mai multor indivizi sau grupuri de indivizi în funcție de necesitățile și amploarea proiectului. În general, fiecare proces se derulează cel puțin o dată în fiecare fază a proiectului. Deși procesele prezentate aici sunt bine identificate având limite foarte clare, în practică, acestea se pot intersecta și interacționa în diverse moduri. Interacțiunile dintre procese sunt tratate în detaliu în capitolul 3 din partea I.

Sistemul de comunicare din managementul general este apropiat de managementul comunicării în cadrul proiectelor, fără a fi cu adevărat identic. Comunicarea este un subiect vast și implică un ansamblu de cunoștințe, care nu sunt specifice proiectelor, ca de exemplu:

- modele emițătoare – receptoare – bucle de control, obstacole în fața comunicării;
- alegerea mass-media – când să comunici în scris sau oral, când să redactezi un memoriu informațional și când să faci o informare oficială;
- stilul de scris – voce activă sau pasivă, alegerea cuvintelor, structura de formulare a frazelor;

- tehnici de prezentare – expresia corporală, pregătirea mijloacelor vizuale;
- tehnici de conducere a reuniunilor – pregătirea ordinii de zi, gestionarea conflictelor.

În figura 8.1. este reprezentată schema proceselor principale privind managementul comunicării care vor fi tratate în acest capitol.

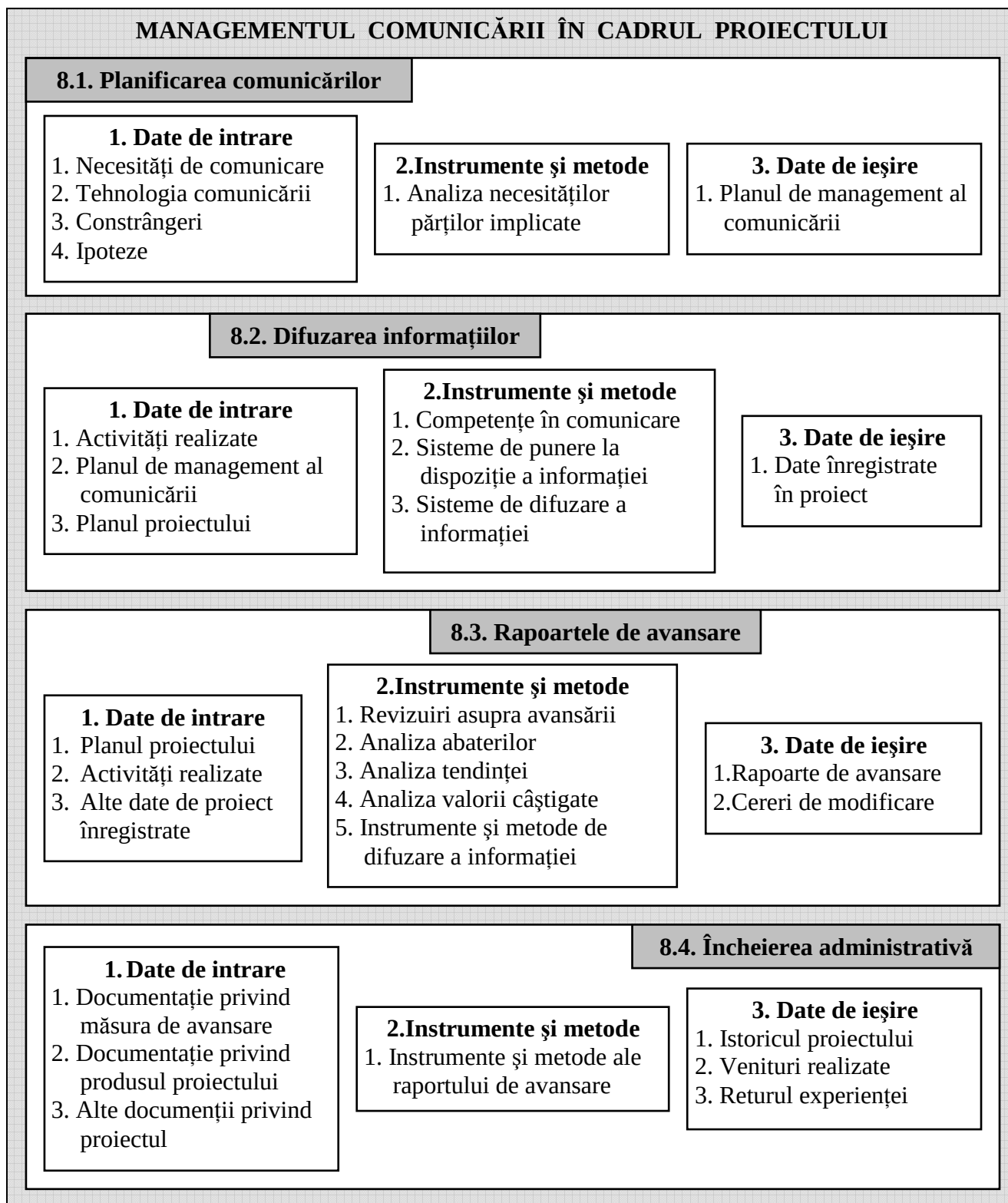


Fig. 8.1. Schema de ansamblu a managementului comunicărilor în cadrul proiectului

Managementul comunicării proiectului constă în aplicarea acestor idei generale la necesitățile specifice proiectului; de exemplu: a decide când, cum, sub ce formă și cui să raportezi stadiul de avansare a proiectului. Sistemul de comunicare trebuie să fie planificat, realizat, controlat, monitorizat și analizat pentru ca echipa managerială să se asigure că sistemul de comunicare îndeplinește continuu nevoile membrilor echipei de lucru și necesitățile proiectului. O atenție particulară trebuie acordată relațiilor dintre funcții și organizațiile partenere între care pot apare neînțelegeri și conflicte.

8.1. PLANIFICAREA COMUNICĂRILOR

Planificarea comunicărilor trebuie să ia în considerare nevoile organizației aflate la originea proiectului, precum și a organizației care se ocupă de realizarea proiectului, cerințele clienților și altor părți interesate și va avea drept rezultat un plan de comunicare întocmit pe bază de documente. Acest plan de comunicare trebuie să definească informațiile care vor fi comunicate în mod oficial, mijloacele de transmitere a lor și frecvența comunicării. Cerințele privind scopul, frecvența, cronometrarea și raporturile întrunirilor trebuie definite în cadrul planului de comunicare. Formatul, limba și structura documentelor și raporturilor proiectului trebuie planificate astfel încât să asigure compatibilitatea. Planul de comunicare trebuie să definească sistemul de management al informației, să stabilească cine va trimite și cine va primi informațiile și trebuie să se refere la controlul documentelor relevante ale proiectului, la controlul raporturilor și la procedurile de securitate. Formatul pentru rapoartele de evaluare trebuie realizat încât să scoată în evidență abaterile de la planul de management al proiectului.

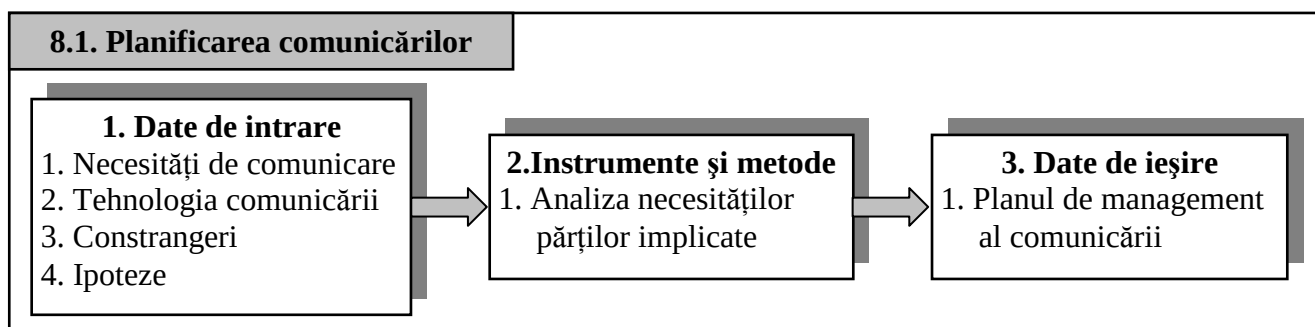


Fig. 8.2. Planificarea comunicărilor în cadrul proiectului

Planificarea comunicărilor este adesea strâns legată de planificarea organizării echipei de lucru (descrișă în subcapitolul 5.2), deoarece structura organizațională a proiectului are un impact major asupra exigențelor proiectului în materie de comunicare. Planificarea comunicărilor se realizează cu scopul de a identifica comunicările între părțile implicate. Cine are nevoie și de ce informație, când și sub ce formă să-i fie transmise aceste informații. Necesitățile de informare și metodele de difuzare a

informațiilor variază enorm între tipurile de proiecte și amploarea acestora. Stabilirea sistemului de informare a părților implicate și determinarea unei metode convenabile este un factor important pentru succesul proiectului. În majoritatea proiectelor, planificarea comunicărilor face parte integrantă de la început din toate fazele proiectului. În același timp, sistemul de planificare a comunicărilor trebuie revăzut periodic de-a lungul proiectului și corectat, dacă este nevoie, pentru a fi siguri de viabilitatea proiectului.

8.1.1. Date de intrare ale planificării comunicărilor

Necesitățile de comunicare sunt constituite din ansamblul exigențelor în materie de informare ale părților integrate și însărcinate cu realizarea proiectului. Aceste exigențe sunt definite combinând tipul și formatul informației necesare analiza valorii acestei informații. Resursele trebuie să fie consacrate comunicării informațiilor care pot contribui la succesul proiectului știind că lipsa de comunicare poate aduce prejudicii. Informația tip necesară pentru determinarea exigențelor proiectului în materie de comunicare cuprinde:

- relațiile de responsabilitate între părțile implicate și organizația însărcinată cu realizarea proiectului;
- disciplinele, serviciile și specialitățile implicate în activitățile din proiect;
- logistica privind numărul de membrii care vor fi implicați în proiect și în care puncte de lucru respectiv locuri;
- necesitățile informațiilor externe (de exemplu, comunicarea cu mass-media).

Tehnologiile de comunicare sau metodele utilizate în transferul informației diferă într-un mod semnificativ de la un proiect la altul. Acestea pot merge de la conversații scurte la reuniuni largite, de la simple documente scrise la planificări amănunțite sau la bănci de date ușor accesibile pentru personalul autorizat. Printre factorii tehnologiilor de comunicare care pot afecta semnificativ proiectul amintim:

- urgența necesității informației –succesul proiectului depinde de o informație reactualizată în mod periodic, disponibilă în orice moment, și dacă sunt suficiente rapoarte scrise;
- tehnologiile disponibile – necesitățile proiectului impun sisteme deja existente sau, în alte situații, se justifică modificarea acestora;
- personalul prevăzut – sistemele de comunicare propuse sunt compatibile cu experiența și nivelul de competență al membrilor echipei delucru la proiect sau, în alte cazuri, trebuie prevăzute pregătiri suplimentare sau formare profesională complementară;
- durata proiectului – tehnologia actuală de evoluare duratei proiectului este suficient de riguroasă, sau se impune justificat trecerea la o tehnologie nouă.

Constrângerile sunt factori care limitează echipa managerială a proiectului în alegerea variantelor de lucru. De exemplu, dacă părți substanțiale din conținutul proiectului trebuie să fie subcontractate, echipa managerială va acorda o atenție mai mare tratării informațiilor contractuale. În alt exemplu în care proiectul este realizat pe bază de contract, există adesea specificații deosebite care au influență asupra planului comunicării între furnizor și beneficiar.

Ipotezele sunt factori care, în procesele de planificare, sunt considerate ca fiind adevărate, reale sau certe. Ipotezele implică în general un anumit nivel de risc în funcție de gradul de cunoaștere. Ele pot fi identificate aici sau se pot regăsi în identificarea riscului (descriș în subcapitolul 7.1).

8.1.2. Instrumente și metode ale procesului de planificare a comunicărilor

Analiza necesităților părților implicate trebuie să țină cont de metodele și tehnologiile aplicate proceselor de realizare a proiectului și care să răspundă totodată necesităților de informare. În același timp trebuie avut grijă de a evita risipa resurselor prin informații inutile și prin tehnologii neadecvate sau neperformante. Necesitățile de informare a diferitelor părți implicate în proiect trebuie să fie analizate amănunțit. Pentru a avea o viziune corectă și logică asupra proceselor și activităților desfășurate în proiect, canale de informare și necesitățile de informare a părților implicate trebuie să răspundă întocmai nevoilor proiectului.

8.1.3. Date de ieșire din procesul de planificare a comunicărilor

Planul de management al comunicării poate fi oficial sau neoficial, foarte detaliat sau, din contră, foarte redus, în funcție de amploarea și necesitățile proiectului. Planul de management al comunicării este un element din planul proiectului, descriș în paragraful 1.1.3 și care poate conține:

- Structura sistemului de management al informației, de colectare și de clasare a documentelor în scopul conservării și utilizării ulterioare a diverselor tipuri de informații. Procedurile aplicate trebuie în același timp să colecteze actualizările și corecțiile aduse documentelor inițiale și să le difuzeze părților interesate.
- Difuzarea se face precizând diversele tipuri de informații (rapoarte de avansare, date, calendare, documentații tehnice), metodele utilizate (rapoarte scrise, ședințe de lucru, reuniuni, etc.) și destinațiile informațiilor. Această structură trebuie să fie compatibilă cu responsabilitățile și relațiile ierarhice descrise în organigrama proiectului.
- Descrierea informațiilor difuzate, trebuie să precizeze formatul, conținutul, gradul de detaliere și convențiile / definițiile utilizate.

- Calendarele vor preciza momentul în care a fost emisă fiecare informație.
- Între comunicările și raportările prevăzute se vor preciza metodele de acces la informații.
- Pe măsura avansării proiectului sunt necesare actualizarea și redefinirea planului de management al comunicării.

8.2. DIFUZAREA INFORMAȚIILOR

Organizația care se ocupă de realizarea proiectului trebuie să stabilească sursele interne și externe de informare. În dirijarea informațiilor trebuie avut în vedere atât nevoile organizației care se ocupă de realizarea proiectului cât și ale organizației aflată la originea proiectului. Pentru difuzarea și dirijarea informațiilor la nivelul proiectului se stabilesc proceduri de control privind: pregătirea informației, colectarea, identificarea, clasificarea, termenele de transmitere, actualizarea, remedierea, aranjarea, distribuirea, clasarea, arhivarea și protecția. Difuzarea și dirijarea informației are drept scop transmiterea părților implicate a mesajelor necesare pentru buna desfășurare a activităților proiectului în timp util. Acest proces presupune aplicarea planului de management al comunicării, ca și a cerințelor prevăzute în cererile de acces la informații.

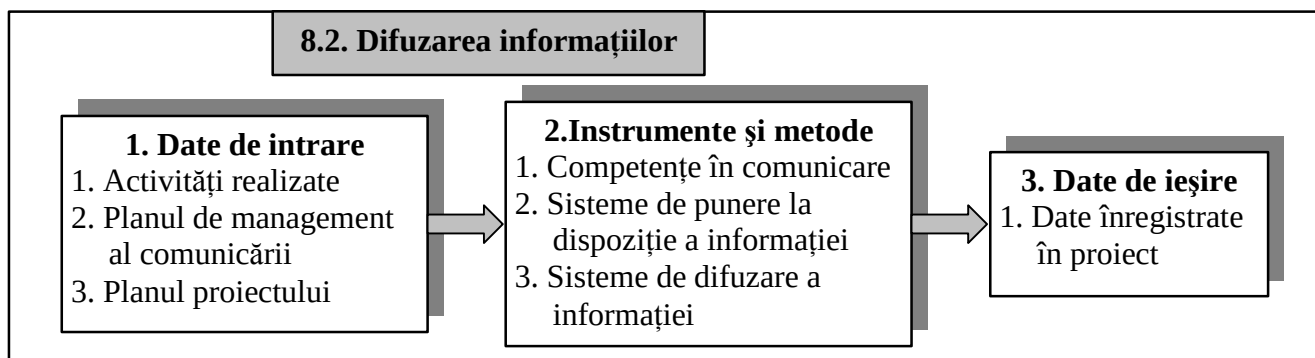


Fig. 8.3. Difuzarea informațiilor la nivelul proiectului

8.2.1. Datele de intrare necesare difuzării informației

Activitățile realizate sunt date de ieșire din executarea planului proiectului.

Planul de management al comunicării este descris în paragraful 8.1.3.

Planul proiectului este descris în paragraful 1.1.3.

8.2.2. Instrumente și metode de difuzare a informației

Competențele în comunicare sunt utilizate cu ocazia schimbului de informații. Emitentul trebuie să dea o informație clară, fără ambiguități și completă cu scopul ca cel care o recepționează să poată confirma că a înțeles-o corect. Cel care primește informația trebuie să se asigure de integritatea și corectitudinea recepționării informației. În general, comunicarea are mai multe dimensiuni:

- scrisă sau orală, ascultată sau exprimată;
- internă (în interiorul proiectului) sau externă (în atenția clientului, a mass-mediei, a publicului etc.);
- formală (rapoarte de avansare, memorii) sau informală (conversații adhoc);
- verticală (de sus în jos și de jos în sus în cadrul structurii organizaționale) și orizontală (între membrii echipei de lucru la proiect).

Sistemele de punere la dispoziție a informației permit accesul la documentare. Informația poate fi transmisă între membrii echipei în diverse moduri: sisteme de fișiere de date, manuale, baze de date electronice, software de management de proiect și alte sisteme care fac trimitere la documentația tehnică de execuție precum desenele de ansamblu, desenele de execuție, planuri tehnologice etc. Organizația care se ocupă de realizarea proiectului trebuie să asigure o securitate adecvată a informației, luând în considerare confidențialitatea, disponibilitatea și integritatea informației.

Sistemele de difuzare a informației utilizează un ansamblu de metode foarte variate, cuprinzând întrunirile de lucru în cadrul proiectului, difuzarea de documente scrise, accesul la bazele de date electronice puse în rețea, copiator, curier electronic, mesagerie vocală și teleconferințe. Întrunirile vor cuprinde reguli și îndrumări adecvate specifice fiecărei ședințe de lucru. Ordinea de zi a întrunirilor va fi transmisă în prealabil celor interesați și va trebui să cuprindă personalul a cărei prezență este cerută pentru fiecare punct. Procesele verbale ale întrunirilor va include detalii ale deciziilor luate, ale rezultatelor remarcabile obținute și ale acțiunilor consimțite în cadrul ședinței de lucru incluzând date precise și personalul desemnat să le ducă la bun sfârșit. Procesele verbale trebuie distribuite părților interesate în timp util.

8.2.3. Date de ieșire ale procesului de difuzare a informației

Datele înregistrate în proiect centralizează corespondența, memorii, rapoarte și documente tehnico – economice care descriu proiectul. Aceste informații trebuie într-o anumită măsură să fie conservată într-o manieră organizată. Adesea, membrii echipei proiectului pot să-și arhiveze note personale privind proiectul la care au lucrat.

8.3. RAPOARTE DE AVANSARE

Organizația care se ocupă de realizarea proiectului trebuie să folosească datele, informațiile și cunoștințele pentru a-și stabili și îndeplini în cele mai bune condiții obiectivele. Managerii organizației care se ocupă de realizarea proiectului și cei ai organizației aflate la originea proiectului trebuie să evalueze beneficiile obținute în urma folosirii informațiilor pentru a îmbunătăți managementul informației. Procesele rapoartelor de avansare urmăresc colectarea și difuzarea informațiilor privind: stadiul, măsurile și previziunea de avansare, precum și utilizarea resurselor pentru realizarea obiectivelor proiectului. În majoritatea cazurilor rapoartele de avansare furnizează informații asupra conținutului, termenelor, costurilor și calității. Numeroase proiecte necesită în același timp informații asupra riscului și a aprovizionărilor.

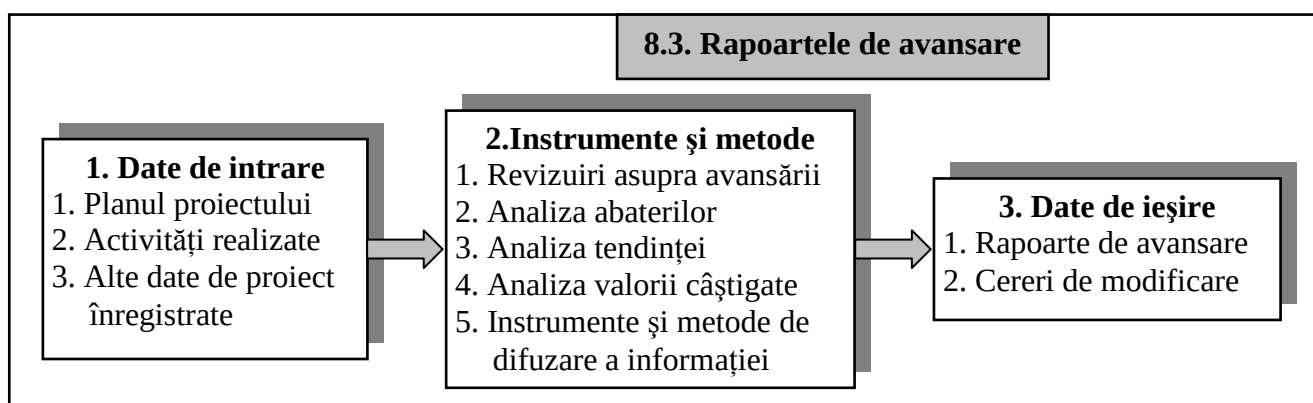


Fig. 8.4. Structura rapoartelor de avansare

Rapoartele pot fi supuse atenției generale a echipei de lucru sau destinate anumitor persoane și pot cuprinde:

- situația la zi—stadiul în care se află proiectul la un moment dat;
- starea de avansare —realizările echipei de lucru la proiect;
- previziunile – anticiparea situațiilor și a avansărilor viitoare.

8.3.1. Date de intrare ale raportului de avansare

Planul proiectului este tratat în paragraful 1.2.3. Planul proiectului cuprinde date de bază diverse utilizate pentru a pune în operă proiectul.

Activitățile realizate precizează aspecte privind livrabilele care au fost complet sau parțial terminate, costurile cuprinse sau angajate. - este o dată de ieșire din executarea planului proiectului (tratată la paragraful 4.2.3.). Munca realizată trebuie să fie documentată conform cadrului prevăzut de planul de management al comunicării proiectului. O informație asupra muncii realizate, precisă și de prezentare uniformă este esențială pentru un raport bun și util de avansare a proiectului.

Alte date de proiect înregistrate sunt tratate la paragraful 8.2.3. În plus, față de planul proiectului și de munca realizată, celelalte documente ale proiectului privesc adesea o informație corectă la contextul proiectului, care trebuie luată în considerare când se face evaluarea avansării proiectului.

8.3.2. Instrumente și metode ale raportului de avansare

Revizuirile privind avansarea proiectului sunt reuniuni ținute pentru a evalua starea de realizare a unui proiect sau avansarea sa. Revizuirile privind avansarea sunt foarte des utilizate de revizor folosind una sau mai multe tehnici de raport de avansare descrise mai jos.

Analiza abaterilor implică compararea rezultatelor efective, reale, obținute la un moment dat în proiect cu rezultatele planificate sau așteptate. Abaterile termenelor sau ale costurilor sunt cel mai frecvent analizate. La fel de importantă sau chiar mai mult este analiza abaterilor în raport cu planul conținutului, al calității și al riscurilor.

Analiza tendinței examinează rezultatele proiectului de-a lungul duratei pentru a evalua dacă avansările se ameliorează sau se deteriorează.

Analiza valorii câștigate sub diferitele sale forme, este metoda de măsurare a avansării cel mai des utilizată. Ea integrează măsurarea avansării proiectului prin analiza conținutului, a costului și termenelor planificate permițând astfel echipei de management să evalueze starea de fapt a proiectului. Valoarea câștigată se poate exprima prin trei valori cheie precizate în paragraful 4.4.2:

- *valoarea totală planificată a bugetului proiectului* (VTPB) – totalul costurilor estimate și autorizate (inclusiv cele suplimentare) pentru activitățile care sunt planificate a fi efectuate în cadrul proiectului, de-a lungul unei perioade definite, în mod obișnuit, de la începutul proiectului până la încheierea acestuia;
- *costul real al activităților efectuate* (CRAE) – totalul costurilor directe și indirecte, ocazionate de activitățile efectuate în cadrul proiectului, de-a lungul unei perioade considerate;
- *valoarea parțială planificată din buget până la un moment dat* (VPPB) – totalul costurilor autorizate estimate (inclusiv cele suplimentare) pentru activitățile (sau părți de activitate) efectuate în cadrul proiectului de-a lungul unei perioade definite în mod obișnuit, de la începutul proiectului până la încheierea unei activități oarecare din proiect.

Instrumente și metode de difuzare a informației sunt precizate în prima parte a acestui capitol.

8.3.3. Date de ieșire din procesul rapoarte de avansare

Rapoartele de avansare clasează și rezumă informația colectată, și ele prezintă toate rezultatele analizei. Rapoartele trebuie să furnizeze informațiile cu gradul de precizie cerut de diferitele părți implicate, așa cum este prescris de planul de management al comunicării.

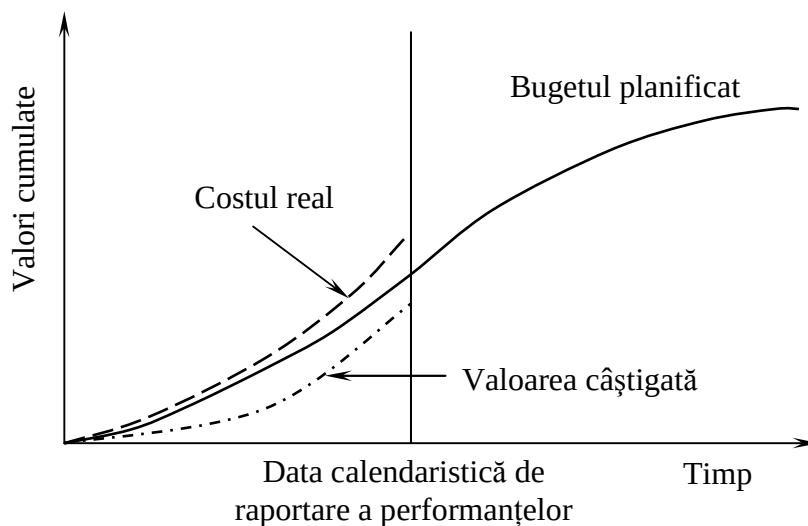


Fig. 8.2. Reprezentarea grafică a performanței

Tabel nr. 8.2. Prezentarea raportului de avansare sub formă de tabel

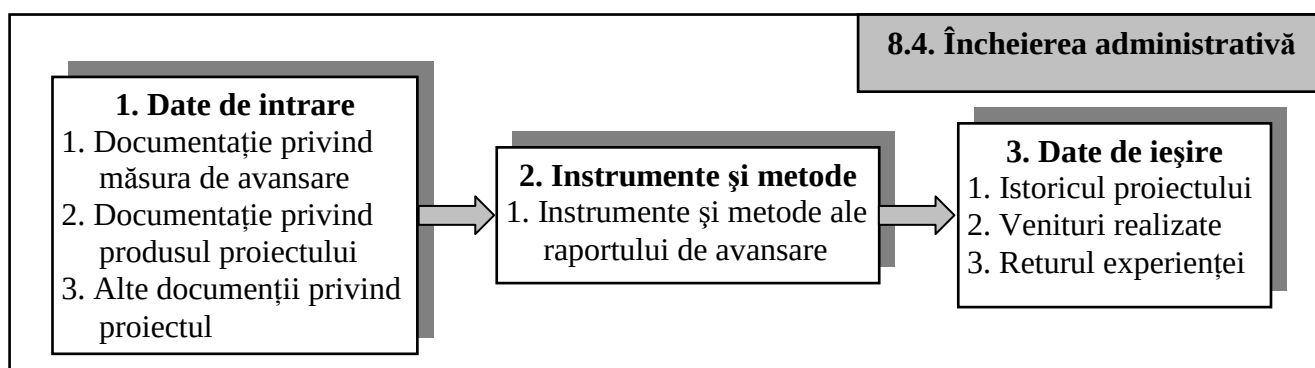
Denumirea activității	Buget planificat [lei]	Valoare câștigată [lei]	Costul real [lei]	Abatere cost [lei]	Indice performanță cost (%)	Abatere față de bugetul planificat [lei]	Indice performanță activitate (%)
1.0.Planificare pre-pilot	63000	58000	62500	-4500	-7,8	-5000	-8,6
2.0.Liste de control al documentelor	64000	48000	46800	1200	2,5	-16000	33,3
3.0.Documentație curentă	23000	20000	23500	-3500	-17,5	-3000	-15,0
4.0.Evaluare pe termen mediu	68000	68000	72500	-4500	6,6	0	0,0
5.0.Sprijin pentru aplicare	12000	10000	10000	0	0,0	-2000	-20,0
6.0.Manual al utilizatorului	7000	6200	6000	200	3,2	-800	-12,0
7.0.Plan de întreținere	20000	13500	18100	-4600	-34,1	-6500	-48,1
Total	257000	223700	239400	-15700	-7,0	-33300	-14,9

Rapoartele de avansare iau în general formă de diagrame cu bare (sau diagrame Gantt) , curbe în S, histograme și tabele. Figura 8.2 utilizează curba S pentru a arăta datele de analiză a valorilor obținute cumulate în timp ce figura 8.3 arată un ansamblu diferit de date ale valorilor obținute sub formă de tabel.

Cereri de modificare privind anumite aspecte ale proiectului sunt adesea generate de analiza avansării proiectului. Aceste cereri de modificare sunt tratate conform diverselor procese de control a modificărilor descrise precedent (de exemplu, managementul modificărilor conținutului, controlul termenilor etc.).

8.4. ÎNCHEIEREA ADMINISTRATIVĂ

Proiectul sau faza de proiect, ale căror obiective au fost îndeplinite sau care se termină din alte motive, trebuie închise. Închiderea administrativă constă în verificarea și documentarea rezultatelor proiectului pentru acceptarea sa formalizată de sponsor, client sau utilizator.



Ea include colectarea documentelor proiectelor (asigurându-se că ele reflectă ultimele specificații), analiza succesului proiectului și eficacitatea sa, și arhivarea informațiilor care ar putea fi utilizate în viitor. Activitățile de închidere administrativă nu trebuie amânate până la închiderea proiectului. Fiecare fază a proiectului trebuie corect închisă pentru a se asigura că nu sunt pierderi de informații importante și utile.

8.4.1. Date de intrare pentru închiderea administrativă

Documentația privind măsura de avansare. reprezintă orice documentație produsă pentru a înregistra și analiza avansarea proiectului, ale cărei documente de planificare constituie cadrul general al măsurii avansării. Documentația trebuie să fie disponibilă pentru revizuire în timpul procesului de închidere administrativă.

Documentația privind produsul rezultat din proiect este constituită din totalitatea documentelor emise pentru a descrie rezultatul proiectului (planuri,

specificații, documentație tehnică, desene, fișiere electronice,... - terminologia variază după domeniul de aplicare). Aceste documente trebuie să fie disponibile în mod egal pentru revizuire în timpul procesului de închidere administrativă.

Alte documente privind proiectul sunt tratate la paragraful 8.2.3.

8.4.2. Instrumente și metode ale închiderii administrative

Instrumentele și metodele raportului de avansare sunt tratate la paragraful 8.3.2.

8.4.3. Date de ieșire ale procesului de închidere administrativă

Istoricul proiectului rezultă dintr-un set complet de date înregistrate, indexate, care trebuie să fie pregătit pentru arhivare de către părțile competente. Toate datele de bază istorice specifice proiectului sau programului în sens larg trebuie reactualizate atâta timp cât ele interesează proiectul. Atunci când proiectele sunt realizate sub contract sau atunci când implică aprovizionări importante, trebuie urmărită în mod deosebit arhivarea datelor financiare înregistrate.

Veniturile realizate sunt înregistrate prin documentația care face dovada plății de către client sau de sponsorul lucrării rezultate din proiect (sau din fază). Această documentație trebuie să fie pregătită și difuzată.

Returul experienței sau diseminarea experienței sunt tratate la paragraful 1.3.3.