

8. Managementul comunicării

8. 1. Generalități

Comunicare = schimb de informații între două entități (emițător – receptor)

Condiție: limbaj comun

Recomandare: feedback

Model: transmite, recepționează, înțelege, este de acord, acționează

Comunicare este definită de:

emițător >> sursa informației

receptor >> destinația informației

canal de comunicare (mediu) >> prin ce mediu se transmite informația,
suportul pentru transmiterea mesajului (mass media,
telecomunicații, etc)

obiectiv/rezultat așteptat >> în ce scop este transmisă informația

conținut >> ce informație se transmite

forma >> în ce formă se transmite informația: prin cuvinte sau nonverbal
(gesturi, mimica feței, etc)

TIMPUL petrecut pentru comunicare nu este risipit!!!!

TIPS pentru comunicarea interpersonală:

- **discută** cu oamenii pentru a-i cunoaște mai bine
- asigură-te că toți pleacă de la **aceleași ipoteze**, presupuneri – clarifică punctele de plecare, contextul
- **evită lipsa de claritate**: poți folosi analogii, separă problema pe subprobleme mai simple
- **ascultă-l** pe celălalt
- **nu adopta un stil autoritar**; discută, nu da ordine!!!
- dacă cineva nu îți împărtășește opiniile, **nu îl ridiculiza/critica**

Câteva bariere de comunicare:

- stare emoțională ridicată la receptor/emitător
- autoapărare față de atitudine sarcastică, agresivă a emițătorului
- filtrarea informației transmise de emițător
- jargon
- diferențe culturale
- supraîncărcare cu informații

Soluții

- stăpânește-ti emoțiile
- simplifică limbajul
- ascultă activ ceea ce ți se comunică
- obține feedback > întrebări deschise ce sintetizează mesajul

8. 2. Procesele managementului comunicării

= procesele care asigură **generarea, colectarea, stocarea și diseminarea** informațiilor adecvate **în conținut**, la **momente** adecvate de timp

planificarea comunicare (PA)

procesul ce stabilește **ce** informație este necesară, **cine** are nevoie de ea și cine trebuie să o genereze, **când** este necesară, **cum** trebuie furnizată

distribuire informații (E)

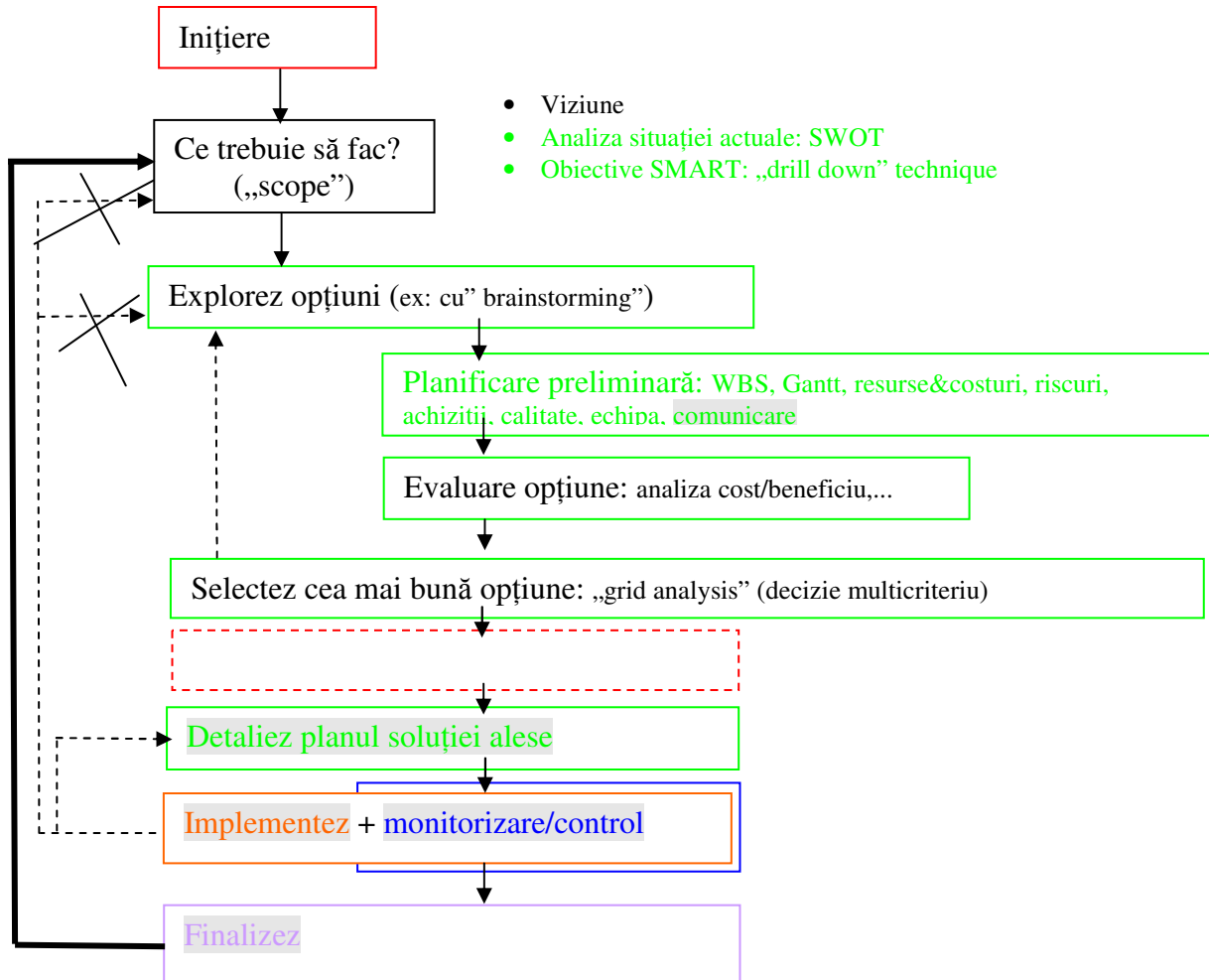
asigură că informațiile sunt disponibile la timp

raportare de performanțe (C)

colectarea și diseminarea informațiilor referitoare la performanțele atinse de proiect
rapoartele indică starea curentă, progresele înregistrate, predicții

încheiere pe plan administrativ (F) generarea, colectarea, diseminarea
informațiilor necesare pentru finalizarea unei
faze/proiect

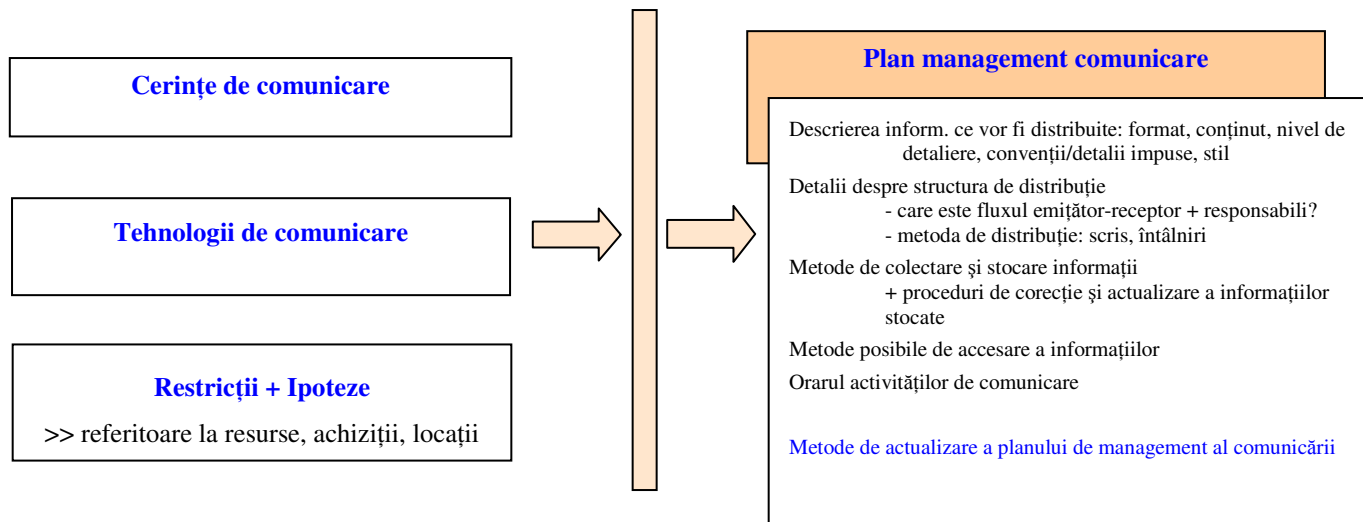
?



8. 2. 1. Planificarea comunicării (PA)

= determină necesarul de comunicare între cei implicați în proiect

CINE? CE? CUM? CÂND comunică?



Recomandări:

- Analizează atent **cine este implicat în proiect** pentru un management bun al comunicării >> legătură strânsă cu planificarea resurselor umane
- **Cerințele de comunicare sunt determinate de**
 - rolurile și responsabilitățile stabilite în proiect
 - departamentele/specializările distincte implicate
 - logistica și locațiile implicate
 - necesarul de informații ce trebuie colectate din exteriorul proiectului
 - etc.

- **Tehnologiile de comunicare disponibile sunt convenabile?** Cum le poți folosi eficient?

Cât de frecvent sunt necesare actualizări/accesări?

Cât de rapid trebuie deservită o accesare?

Acces local sau distribuit?

Cât de lung este proiectul?

Se va schimba tehnologia de comunicare?

Câți oameni sunt implicați?

Tehnologia de comunicare este cunoscută sau necesită training?

- **Planul de management comunicare indică și bornele de verificare în proiect**

Pot fi considerate:

Date critice („milestones”) – după terminarea unor sarcini importante; dacă nu sunt respectate, întârzierile în lanț vor avea efecte greu de gestionat

Puncte de verificare („check points”) – nu sunt critice, de obicei indică ședințe de lucru (periodice sau ședințe de pregătire a unor evenimente importante)

Puncte de analiză („review points”) – plasate la finalul unor etape lungi/importante, pentru analiza rezultatelor obținute și formularea de propuneri

- Găsește cele mai bune **metode de distribuție**:
 - întâlniri de lucru, videoconferințe,
 - materiale scrise distribuite în format tipărit, prin email, fax,
 - acces la baze de date în format electronic, site
- Implementează **un sistem de regăsire și partajare a informațiilor** (inclusiv pentru documentația tehnică)
 - site, utilitare integrate, manual completat în mod distribuit.

8. 2. 2. Distribuire informații (E)

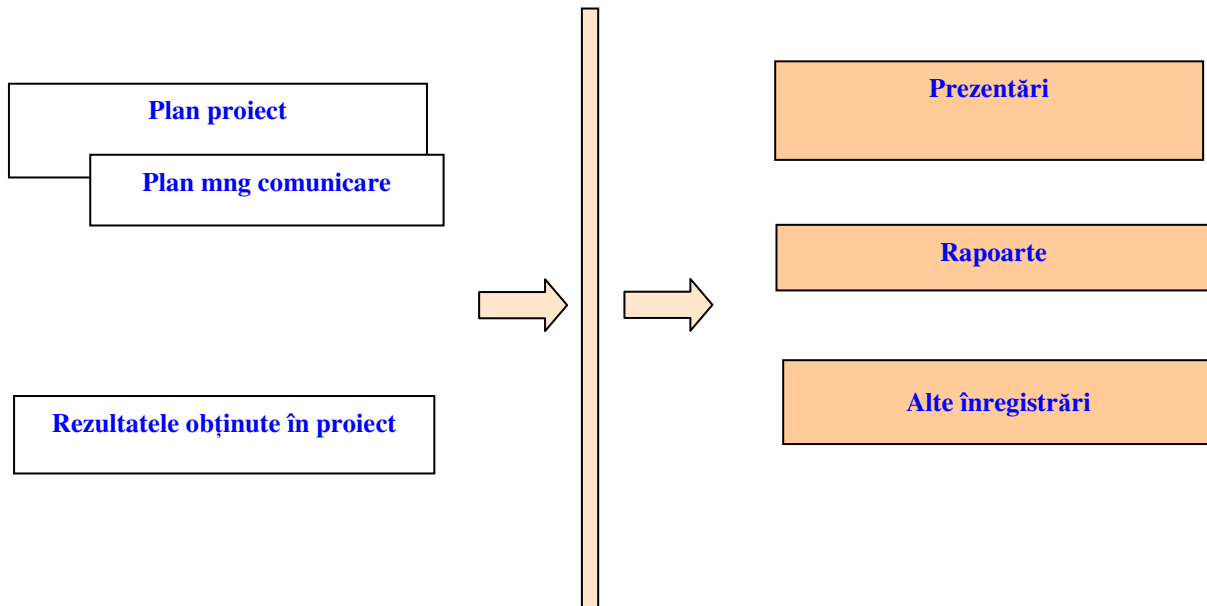
= asigură că informația necesară (conform planului de management al comunicării) devine disponibilă în proiect

+

răspuns la cereri suplimentare

SE RESPECTĂ PLANUL DE MNG COMUNICARE?

SUNT INFORMAȚII SUPLIMENTARE NECESARE?



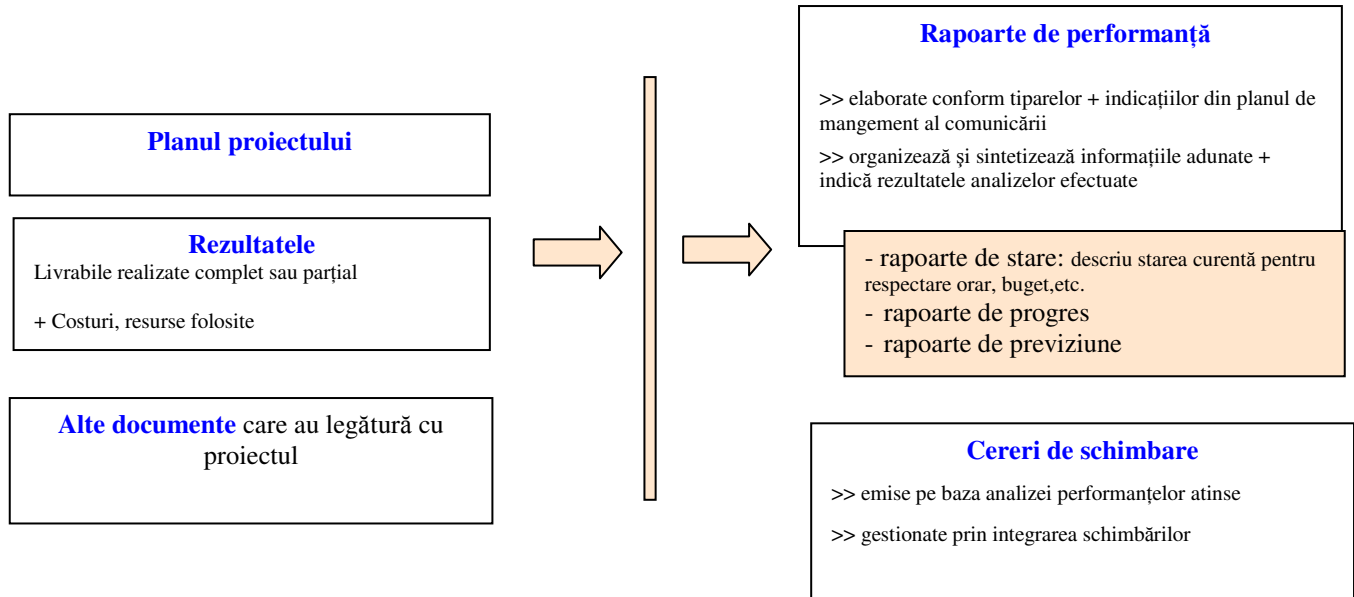
Recomandări:

- **Ajută-i pe cei implicați să comunice corect între ei** (din poziția de emițător sau receptor) **și cu tine**
- **evită supraîncărcarea echipei cu activități de comunicare inutile** (emailuri multe si lungi, raportări prea dese)
- **îmbunătățește comunicarea cu beneficiarii, managerii tai, echipa**

8. 2. 3. Raportare de performanță (C)

= colectarea + diseminarea informațiilor despre performanțele atinse în proiect

CE PERFORMANȚE ARE PROIECTUL?



Recomandări:

- Rezultatele obținute sunt analizate prin

- **analiza de varianță**: compară ce ai planificat cu ce ai obținut
 - >> cel mai adesea se referă la **costuri**, **orar**, dar poate viza obiective&cerințe, calitate, riscuri
- **analiza de tendințe**: se deduce dacă există o tendință de îmbunătățire/înrautățire a performanțelor atinse pe proiect

Analiza valorii câștigate („earned value analysis”): arată progresul&starea pe proiect + permite o abordare integrată a performanțelor legate de atingere obiective, respectare orar, cost/resurse.

Pentru perioada de timp supusă analizei se calculează:

Valoarea planificată (PV) = costul planificat pentru perioada de timp specificată

Costul actual (AC) = costul obținut pe perioada de timp specificată

Valoarea câștigată (EV) = costul estimat pentru muncile deja efectuate în acea perioadă de timp

>> depășirile de costuri pot apărea pentru că pentru că estimările de cost nu au fost corecte sau pentru că s-au executat mai multe activități decât era planificat

Varianța de cost: $CV = EV - AC$ >> indică dacă sunt depășiri de costuri

Varianța de orar: $SV = EV - PV$ >> indică dacă sunt activități restante, neefectuate la timp, conform planului

Index performanță costuri: EV/AC

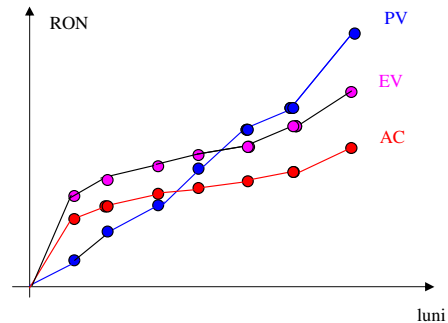
Index de performanță orar: EV/PV

Sugestii:

- asociază PV pentru fiecare activitate si/sau pentru fiecare pachet de tip frunză din WBS [RON/hmuncă]
- stabilește regula de calcul pentru EV în cazul activităților/livrabilelor în curs de execuție (nefinalizate):
 - regula 0/100 – pentru ce este nefinalizat se adună 0 la EV
 - regula 50/50 – pentru ce este nefinalizat se adună la EV 50% din totalul estimat pentru activitate/livrabil
 - regula 25/75 – pentru ce este nefinalizat se adună la EV 25% din totalul estimat pentru activitate/livrabil

Avantaje: simplă, indică progresul pe proiect

Dezavantaje: nu precizează cauzele variațiilor, nu se referă la calitate, depinde de regula de calcul pentru EV



- Rapoartele de performanță trebuie discutate cu echipa în întâlniri speciale de lucru!!!!

8. 2. 4 Încheiere pe plan administrativ (F)

= documentarea rezultatelor la sfârșitul fazei/proiectului pentru obținerea acceptului formal de la client/sponsor

colectează documente + informații înregistrate în proiect

+ **verifică** dacă documentația reflectă starea finală + actualizare

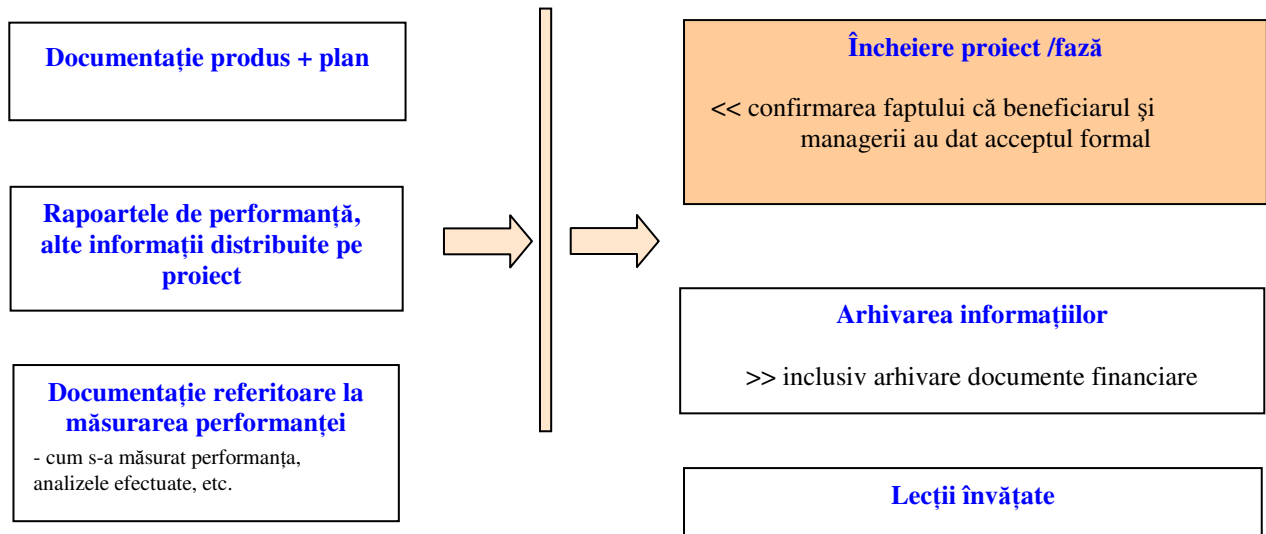
+ **analizează** proiectul: succes? eficient? lecții învățate

+ **arhivează** informațiile pentru accesări viitoare (+ indexare)

CE AI OBȚINUT?

AI PRIMIT ACCEPTUL?

CE ARHIVEZ?



Recomandări:

- Chiar pentru proiectele interne, cu accept informal, să existe **un audit de final** care să ilustreze realizările și impactul proiectului (inclusiv venituri așteptate, progresul echipei), lecțiile învățate

>> atenție, veniturile vor scădea după un anumit interval de timp

(„Law of Diminishing Returns”: dacă un factor de producție e crescut și ceilalți rămân constanți, valoarea returnată scade sau rămâne constantă după un anumit timp)

Comunicare prin emailuri

- Subiect potrivit – evită reply repetat
- Să fie concise, simple, directe
 - + Indică prin referință unde găsesc detalii
(evită textele lungi plictisitoare)
- Indică **acțiunile** ce trebuie facute + **termene** de finalizare
- Stabilește **priorități**
- Pentru lucrurile importante există telefon, etc

Sugestii pentru organizarea de întâlniri:

- când **anunți întâlnirea anunță și scopul acesteia** (+ o agendă de lucru)
- invită doar pe cine trebuie
- stabilește **coordonatorul întâlnirii** (nu obligatoriu PM)
- pregătește întâlnirile: listă de întrebări, ce/cine prezintă
- nu folosiți laptopuri + notes-uri în timpul sesiunii (implicare redusă)
- nu întârzia – vei fi un rău exemplu
- la grupuri mici se discută mai bine din poziția așezat, la grupuri mari ridicăți în picioare
- **la final: concluzii** – ce se va face mai departe
- **după întâlnire realizează un rezumat** al celor discutate + hotărâte și diseminează-l spre toți participanții

Cu echipa trebuie să te întâlnești periodic (la aprox 2 sapt)!!!!!!

Tipuri de întâlniri:

- **întâlniri puternic interactive** (brainstorming, discuții referitoare la o situație de criză, design): 2-8 persoane, scopul este să se găsească soluții
- **întâlniri de raportare**: 5-15 persoane, scopul este diseminare informație + feedback
- **întâlniri de analiză generale**: 10-100 persoane, scopul este prezentare stării și a direcțiilor viitoare

Întâlnirea pentru lansarea proiectului (Kickoff)

Scop: prezentarea generală a proiectului către persoanele implicate

- Poți invita manageri pentru o scurtă perioadă – care să te prezinte
- Să fie organizată + prietenoasă + să transmită **entuziasm și spirit de echipă**
- Prezentarea proiectului (cam 15 min): obiective + rezultate+impact, orar+ costuri (general)
- Prezintă participanții – o bună ocazie să se cunoască

TIPS:

- mesajul care trebuie transmis: toți contează pe proiect și vor participa la ceva grozav
- pregătește o surpriză – o fotografie comună pentru site, etc
- planifică întâlnirea înainte de o pauză (ex masa de prânz) - sărbătoriți la final evenimentul

Realizarea prezentărilor către manageri

- comportă-te ca un vânzător: WIIFM (What Is It For Me)
- pune accent pe impact, beneficii, nu pe caracteristici tehnice
- începe cu sfârșitul: prezentarea rezultatelor pe care proiectul și le propune, avantaje
- concepe prezentarea general -> detaliu

TIPS:

Înțelege ce ar vrea audiența

Mesajul important trebuie reluat pe parcursul prezentării

Evită tonul monoton

Prezentarea să fie simplă, clară

Folosește diagrame + fotografii

Fără multă animație pe slide-uri

În timpul prezentării uită-te la public

Comunicarea cu managerii tăi

- **fă echipă cu ei** (aveți un obiectiv comun: succesul proiectului)
 - înțelege ce așteaptă de la tine,
 - oferă doar raportări corecte, clare
 - creează canale de comunicare directă (fără intermediari)
 - evită comunicarea directă între managerii tăi și echipa ta
- **dacă managerul tău e indulgent nu te relaxa**, tu poți pierde

Temerilor managerilor:

- fug de decizii și supraanalizează fazele, dacă nu cunosc domeniul
- >> în IT: fug de tehnologii noi

Tipologii posibile ale șefilor:

- **Infatuați, neinteresați – nu te prea ascultă**
 - Pune accent pe comunicarea scrisă + email de confirmare a informațiilor comunicate oral
 - Creează canale de comunicare și cu alți manageri
- **Agresivi**
 - Nu te enerva înaintea lor
 - Arată-te ofensat când sunt agresivi
 - Comunică în special în scris
 - Creează canale de comunicare și cu alți manageri
- **Excesiv de prudenți, amână deciziile**
 - Stabilește termene în scris,
 - Vino cu alternative și sugestii
- **Perfecționiști + vor să facă totul singuri**
 - Delimitează clar responsabilitățile + cerințele dorite

detalii privind comunicarea cu echipa >> managementul resurselor umane

Recapitulare

Definiții, terminologie:

Comunicare – cu echipa, cu manageri, organizare întâlniri
date critice/puncte verificare/puncte analiză
metode de distribuție, sistem dergeăsire și partajare a informațiilor
analiza de varianță/tendințe, EVA

Procesele managementului comunicării: planificarea comunicare (PA), distribuire informații (E), raportare de performanțe (C), încheiere pe plan administrativ (F)

Documente

Plan mangement comunicare
Raport de performanță stare/progres/previziune
Prezentări