M. Caramihai, © 2022

Management de proiect

Curs 8

Managementul comunicarii

Introducere

În cadrul oricărei organizaţii, comunicarea reprezintă un proces esenţial prin care are loc schimbul de mesaje şi informaţii

Comunicarea managerială reprezintă o formă de comunicare interumană, un instrument de bază al managerului, cu ajutorul căruia acesta îşi poate exercita atribuţiile manageriale

Mesajele şi informaţiile comunicate sunt supuse unui proces de interpretare şi prelucrare din partea fiecărui membru al organizaţiei, care urmăreşte evaluarea şi selectarea datelor relevante

Comunicare

Comunicarea reprezinta actiunea de a comunica si rezultatul ei, conform Dictionarului Explicativ al Limbii Romane. A comunica, conform aceleiasi surse, inseamna a face cunoscut, a da de stire, a informa.

“Comunicarea managerială este un important instrument de implementare a schimbărilor, a strategiilor, având implicații majore asupra calității și eficienței managementului.” —G.E. Myers

Daca comunicarea este un proces de transmitere a informatiei, putem defini 3 componente ale acestuia:
- emitator si receptor
- mesaj
- canal de comunicare

Comunicare

Comunicarea

Comunicarea este un proces bidirecțional între oameni aflați la diferite nivele ierarhice, în cadrul tuturor funcțiunilor care are loc în sus, in jos sau pe orizontala.

Comunicarea managerială

Reprezintă o formă de comunicare interumană, un instrument de bază al managerului, cu ajutorul căruia acesta își poate exercita atribuțiile manageriale:

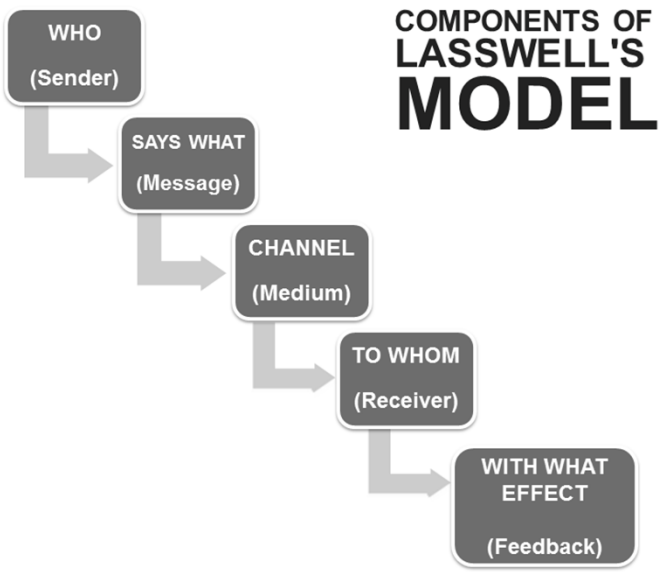
Managementul comunicării

Este compus din patru procese: Planificarea Comunicării, Distribuirea informației, Raportarea Performantei, Managementul Stakeholderilor.

Comunicare – Model Lasswell

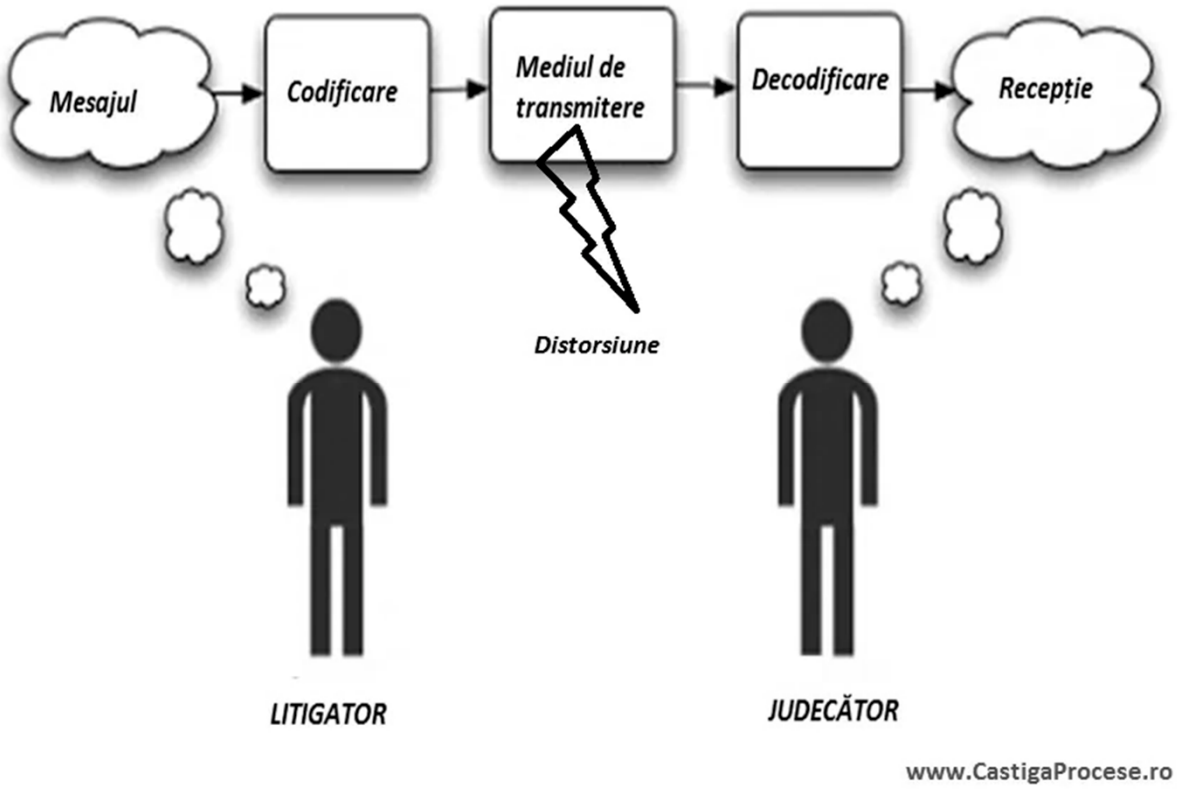
Caracterizeaza abordarea clasica a scolii behavioriste, comunicarea fiind asociata traseului unui stimul (informatie) care produce un raspuns (impact).

Aceasta abordare liniara are scopul de a raspunde la urmatoarele intrebari:
- Cine?
- Ce zice?
- Prin ce mijloace?
- Cui?
- Cu ce efecte?



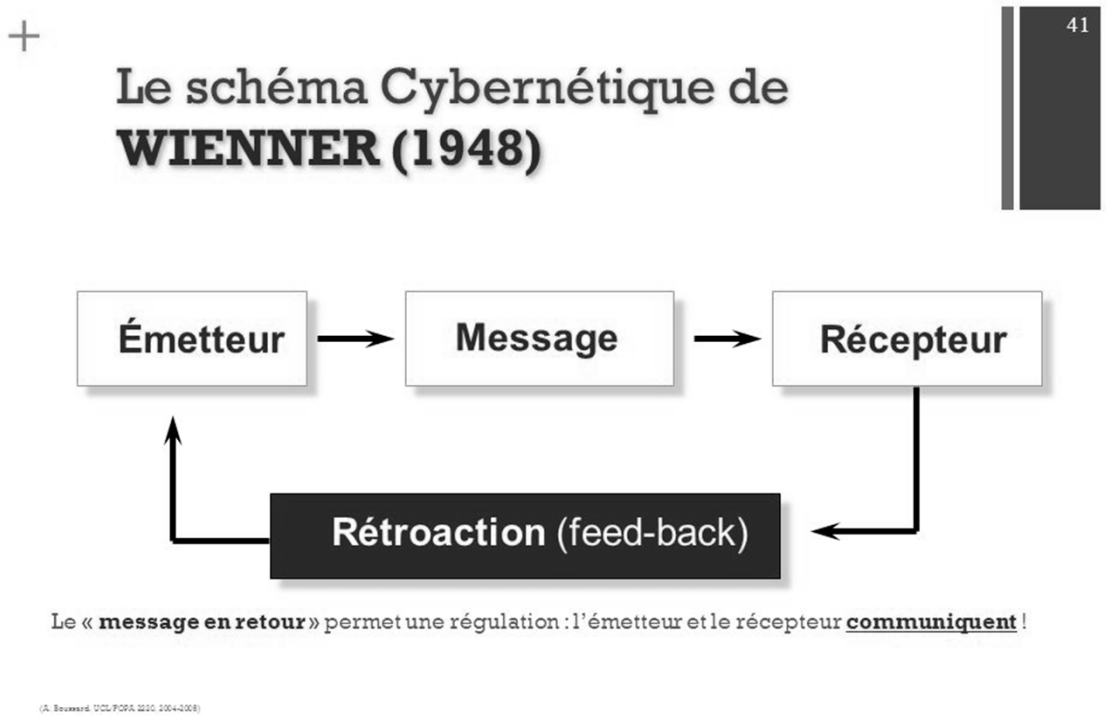
Comunicare – Model Shannon

pe langa aspectele tratate in schema precedenta, se introduc notiunile de codificare si decodificare, abordand astfel si problematica blocajelor in comunicare

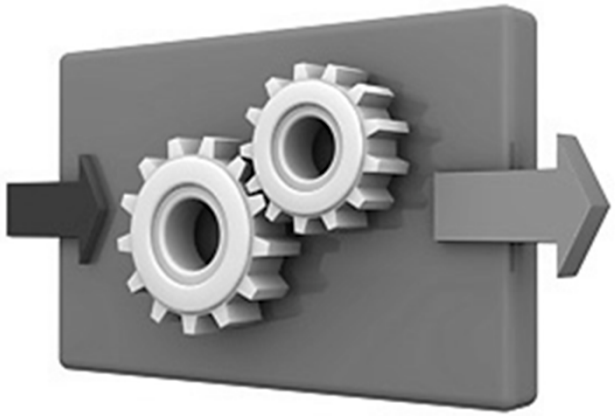


Comunicare – Model Wiener

In raport cu modelul Shannon, se adauga feedback-ul, prin care emitatorul poate cunoaste modul de receptionare a mesajului.



Comunicarea in proiecte



In cadrul unui proiect, comunicarea joaca un rol crucial, si poate preveni multe dintre problemele ce apar pe parcursul derularii acestuia, un Manager de Proiect petrecandu-si aproximativ 80% din timp comunicand

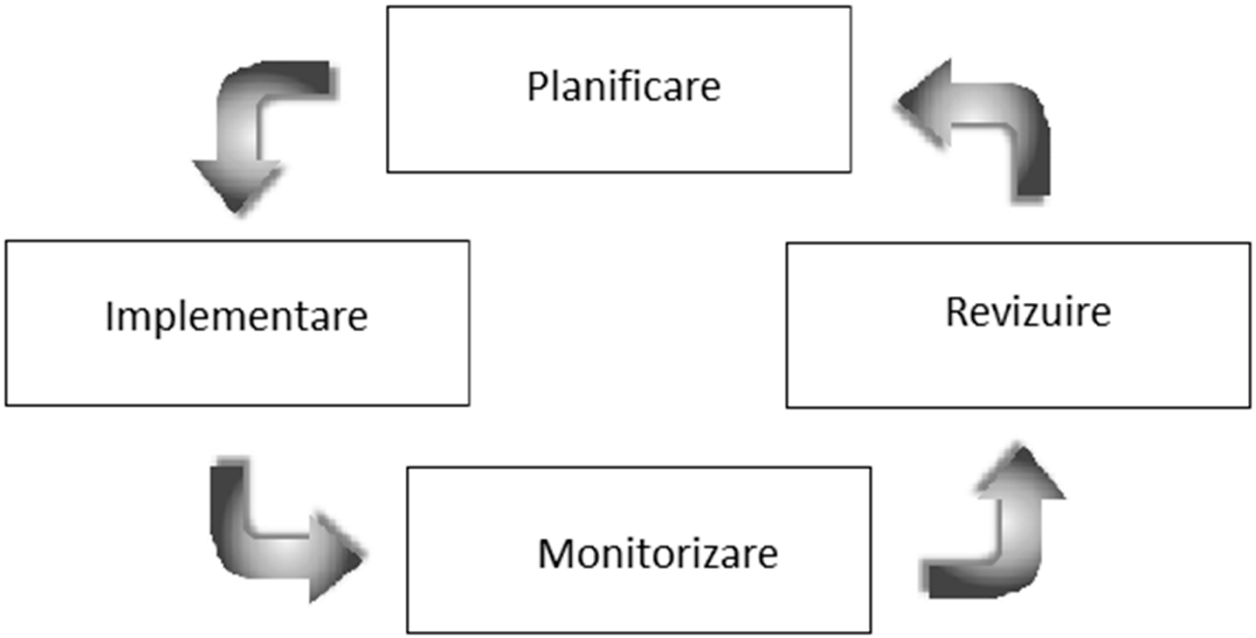
Comunicare in proiecte

Prin prisma unui proiect, managementul comunicarii trebuie sa adreseze urmatoarele aspecte:

- Ce informatii trebuie sa intre in/sa iasa din proiect ?
- Cui ii foloseste informatia?
- Cand este informatia necesara?
- Care este formatul informatiei?
- Cine este responsabil de transmiterea informatiei ?

Comunicare in proiecte

Managementul comunicării – crearea unei legături strânse între toate entitățile implicate în realizarea proiectului, cu scopul de a transmite informații, materiale și cunoștințe.



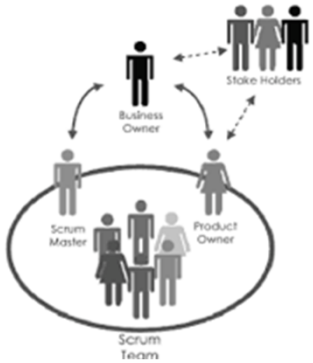
Straregia comunicarii

- Etapa 1: Identificare obiective;
- Etapa 2: Formularea mesajului;
- Etapa 3: Metode si canale de comunicare;
- Etapa 4: Planificarea si organizarea;
- Etapa 5: Stabilirea bugetului;
- Etapa 6: Evaluarea

Planificarea comunicării

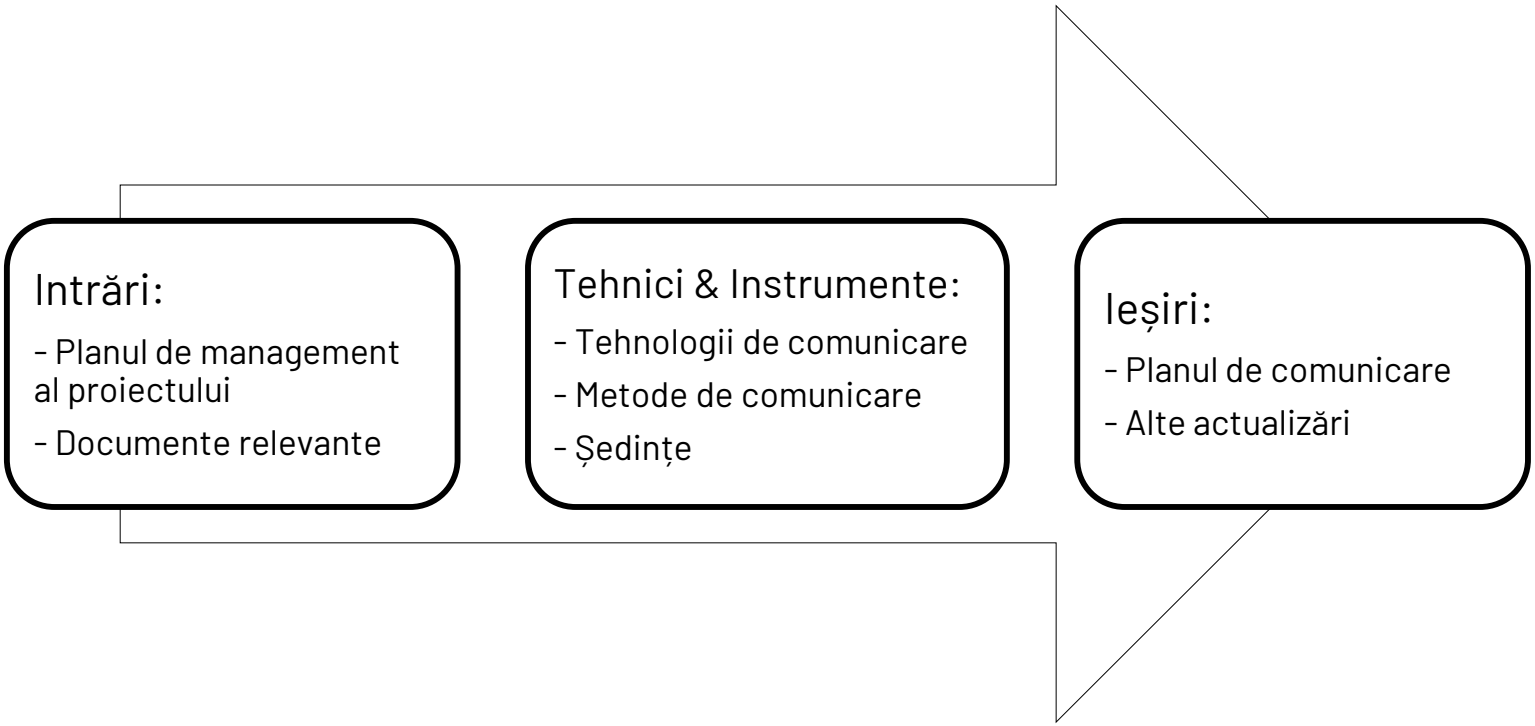
Pași de urmat:

- Stabilirea scopului
- Stabilirea resurselor necesare
- Stabilirea echipei de proiect
- Planificarea comunicării în proiect



Planificarea comunicării

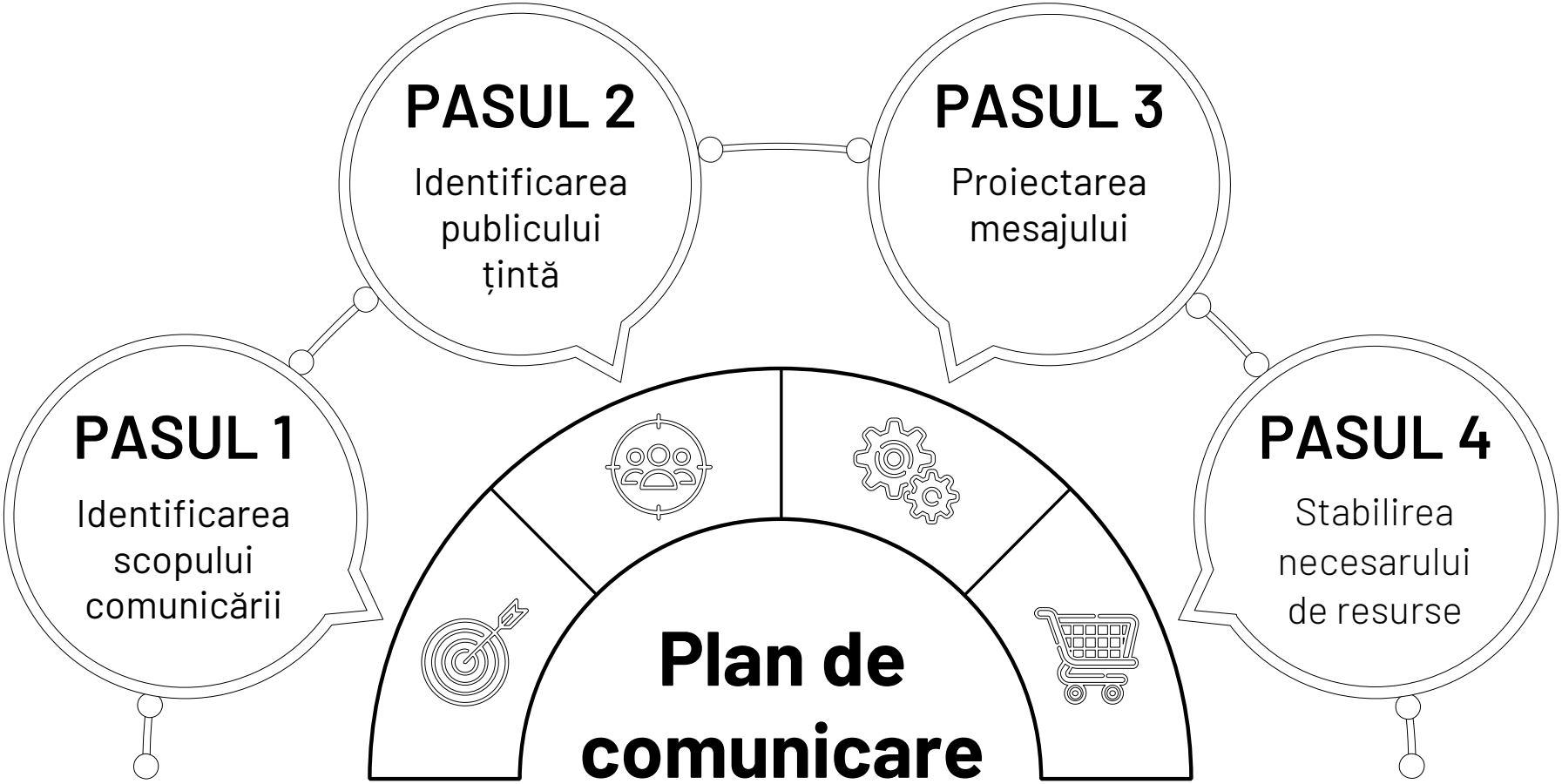
Planul de comunicare permite furnizarea eficientă de informații către părțile interesate și identifică mesajele ce necesită a fi promovate, pe cine vizează și pe ce canale trebuie transmise acestea.



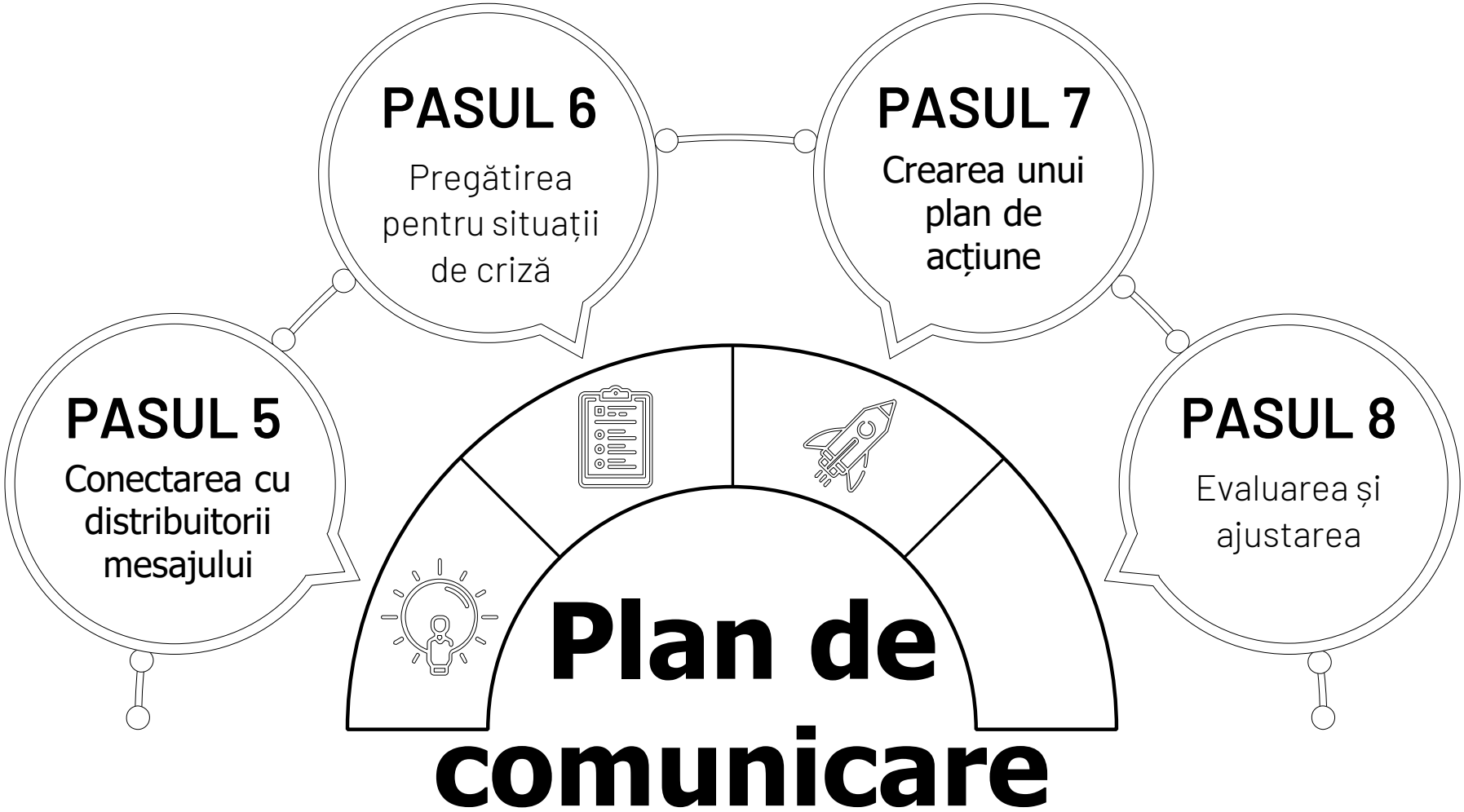
Planul de Comunicare

- Registrul Stakeholderilor
- Matricea de Comunicare
- Flowchartul Comunicarii
- Planul de Escalare

Planul de Comunicare



Planul de Comunicare



Registrul stakeholderilor

- Sponsor : responsabil de finantarea proiectului si in ultima instanta de succesul
- acestuia
- Manager de Program : are vizibilitate asupra proiectului la nivel de portofoliu si este responsabil de resursele alocate proiectului
- Stakeholder Cheie : indivizi/organizatii impactate de proiect, care nu se incadreaza in nici o alta categorie mentionata
- Boardul de Control : grupul care se ocupa de revizuirea specificatiilor tehnice si
- autorizarea schimbarilor
- Client : beneficiarul proiectului
- Manager de Proiect : are responsabilitatea executiei proiectului
- Echipa de Proiect : indivizii care au un rol in executia proiectului
- Comitetul Strategic : grupul care asigura directia companiei
- Liderul Tehnic : se asigura ca partea tehnica a proiectului este bine efectuata

Matricea de comunicare

- Poate asista managerul în organizarea comunicării, identificând cine are nevoie de ce informații și când;
- Reprezintă o modalitate ușoară de a ține stakeholder-ii la curent;
- Prezintă următoarele beneficii:
- comunicare îmbunătățită între departamente;
- utilizarea mai eficientă a resurselor;
- luarea mai rapidă a deciziilor.

	Managerul de proiect	Sponsorul proiectului	Echipa	Clienții	Media
Managerul de proiect		X	X	X	
Sponsorul proiectului	X				
Echipa de proiect	X				
Clienții	X		X		
Media	X	X			

Matricea de comunicare

Este formata dintr-un tabel, care include urmatoarele informatii:

- Tipul comunicarii
- Obiectivul comunicarii
- Canalul de comunicare
- Frecventa comunicarii
- Audienta comunicarii

si

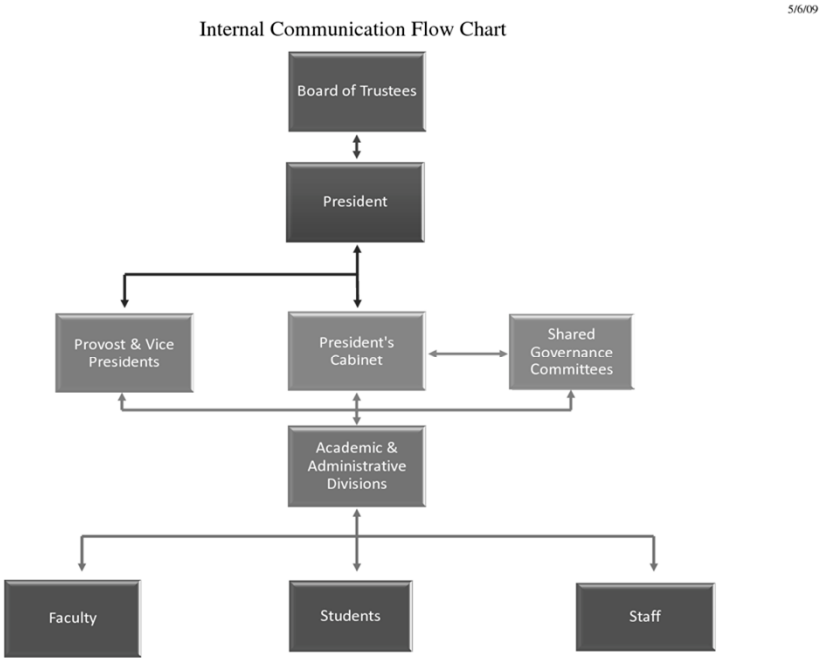
- Responsabilul de comunicare
- Livrabilul comunicarii
- Formatul comunicarii

Communication Matrix Template

COMMUNICATION	PURPOSE	MEDIUM	FREQUENCY	AUDIENCE
Kickoff Meeting	Introduce project. Review objectives and goals.	In person / Face-to-face	Once	Project team Project sponsor Stakeholders
Project Team Meetings	Review status of project	Face-to-face or Conference call	Weekly	Project team
Technical & Creative Design Meetings	Discuss, review technical & design problems and solutions.	In person / Face-to-face	As needed	Technical team Creative team
Monthly Project Status Meetings	Update leadership on project status.	Face-to-face or Conference call	Monthly	Project manager Stakeholders
Project Status Reports	Detailed report on project status including progress, costs, and problems.	Email	Monthly	Project manager Stakeholders

Flowchart-ul comunicarii

Pentru o mai buna intelegere a procesului de comunicare, se construieste un flowchart. In cazul in care exista situatii care nu se regasesc in flowchart, managerul de proiect este responsabil sa discute cu sponsorul proiectului si sa ajunga la o intelegere in legatura cu ce actiuni trebuiesc luate.

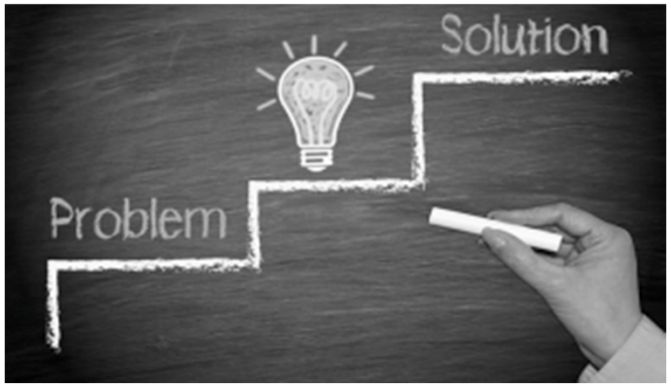


Planul de escalare

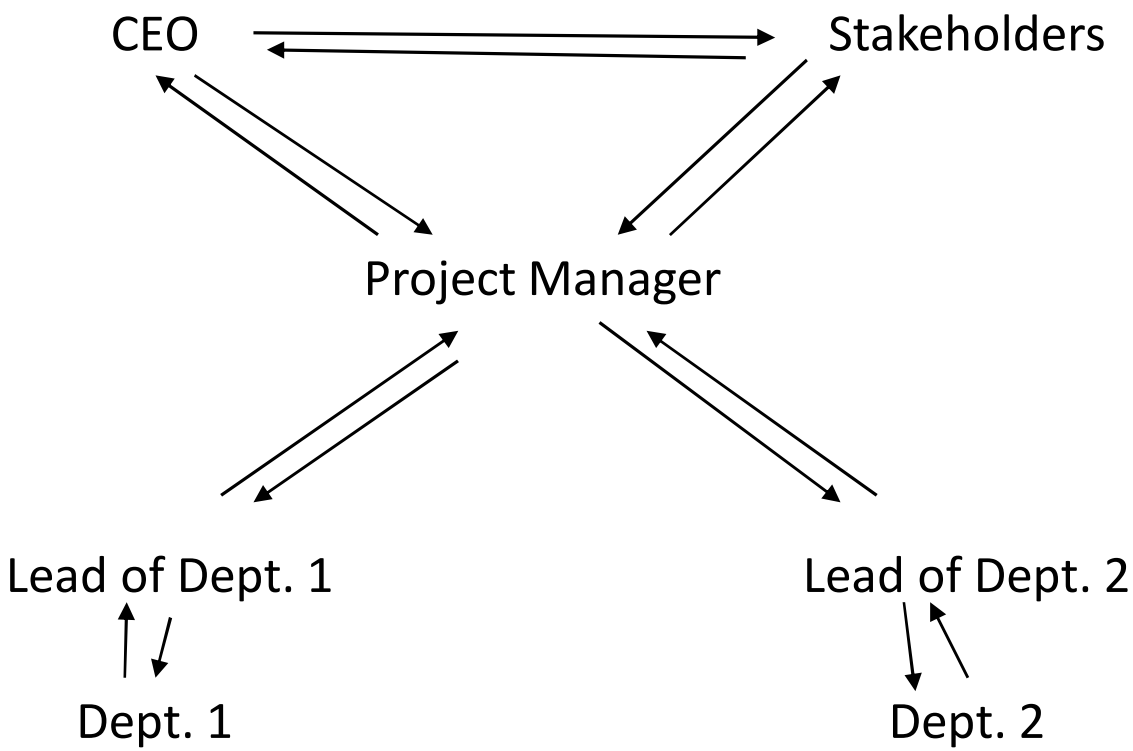
- Comunicarea eficienta si rapida este cheia unui proiect de succes, astfel este foarte important ca toate conflictele corespunzatoare comunicarii sa fie rezolvate intr-o maniera in care buna functionare a proiectului sa nu fie afectata.
- In acest scop este nevoie de un plan de escalare, care sa asigure continuarea comunicarii in cazul in care nu se gaseste o solutie in cadrul echipei de proiect.

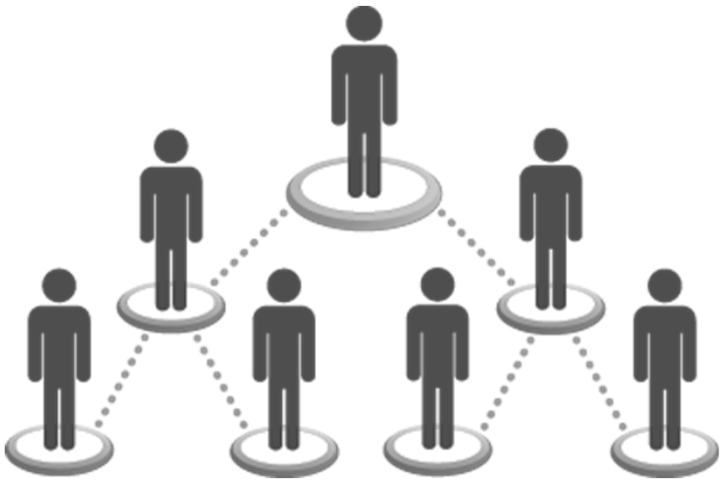
Acesta cuprinde:

- prioritati
- impactul problemei
- autoritatea de decizie
- timpul de rezolvare

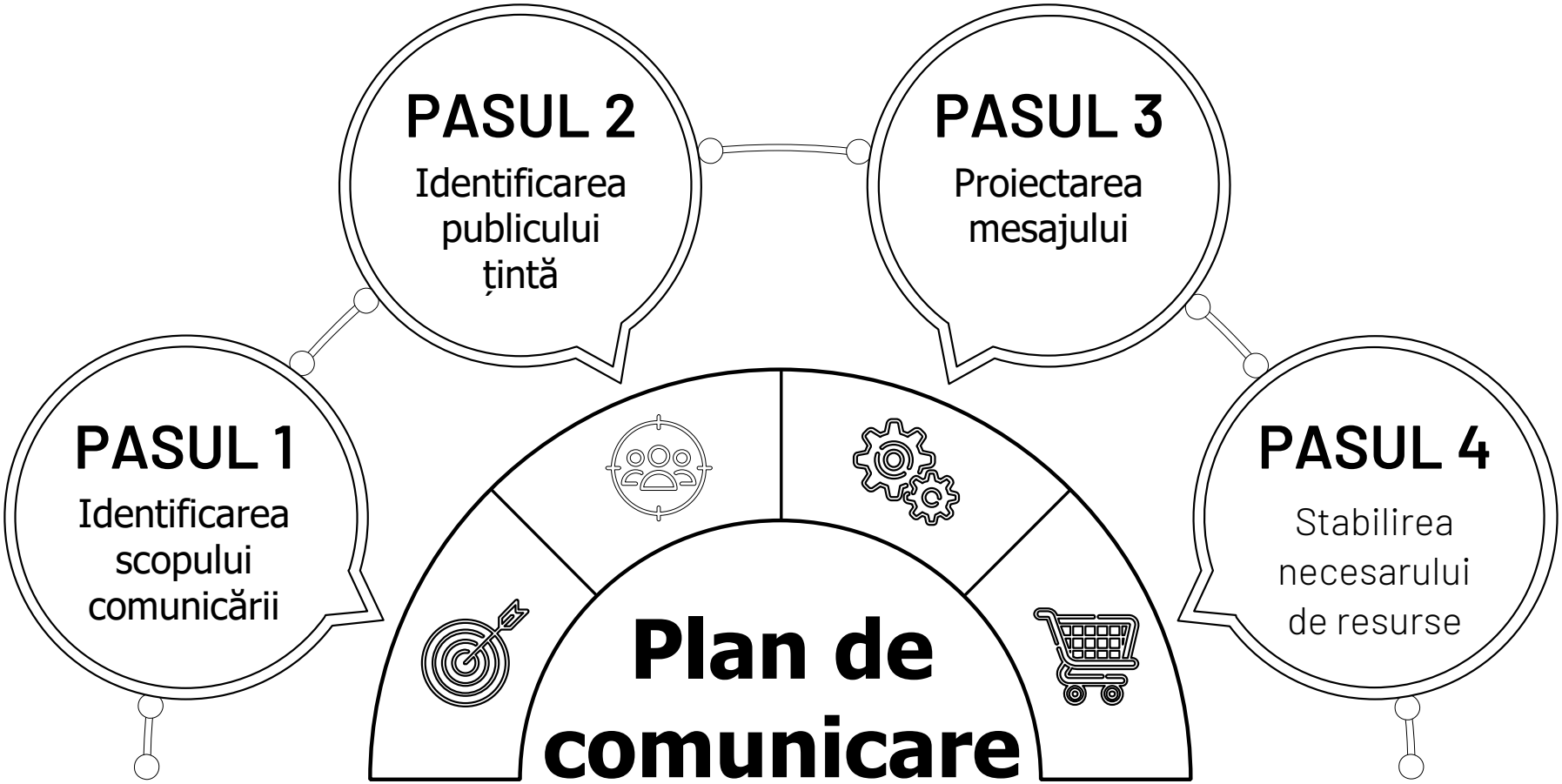


Planificarea comunicării

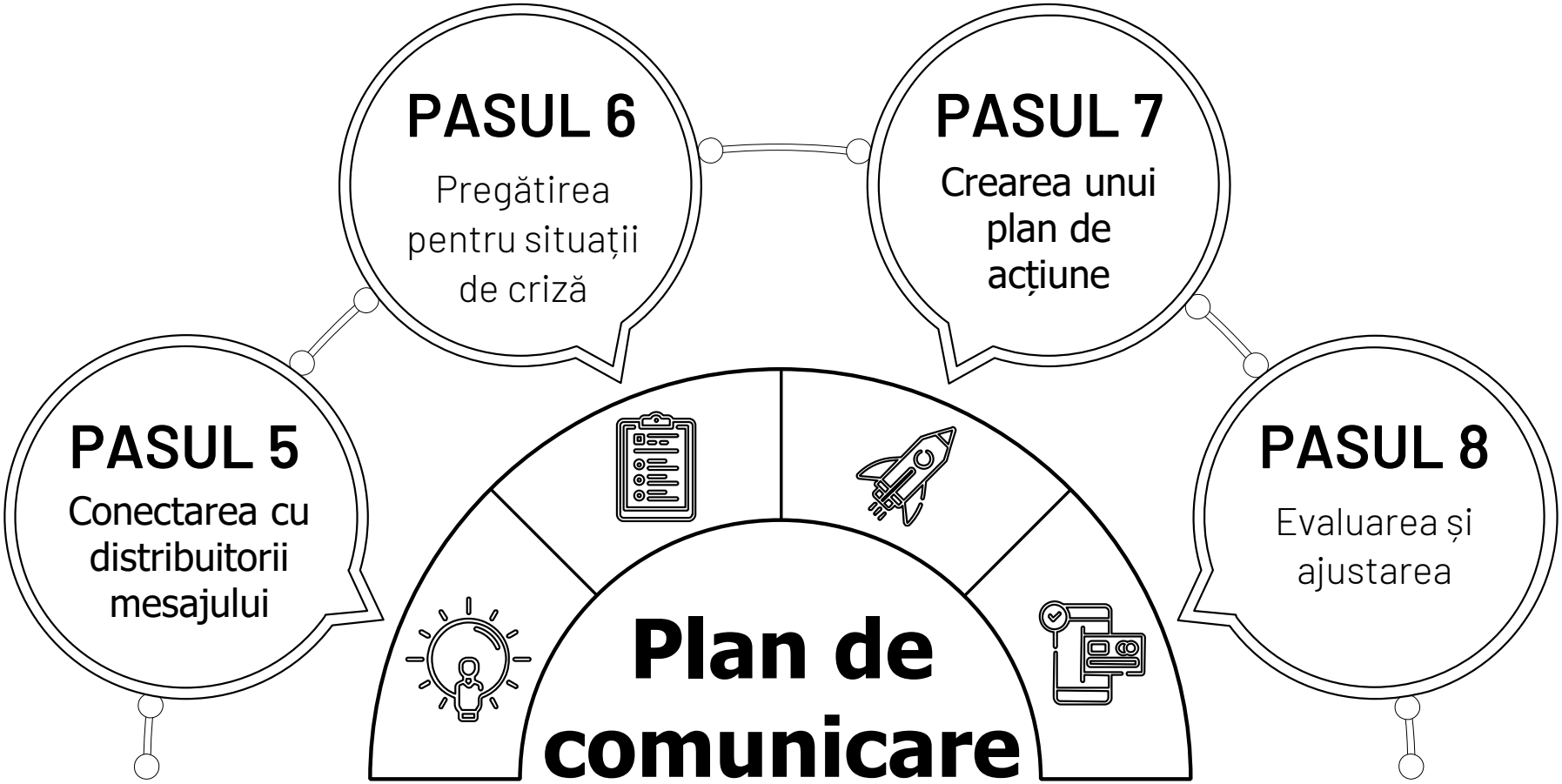




Planificarea comunicării



Planificarea comunicării



Sablonul comunicarii

When *Evaluation phase*	**What**- *Communication product/ information*	**To whom**-*Target group or individuals / position (e.g. country office staff, technical staff etc)*	**What level** *Organizational level of communication (e.g. strategic, operational, field etc.)*	**From whom** *Lead commissioning office staff with name/position (e.g. Country Office Director, evaluation manager etc)*	**How (in what way)** *Communication means (e.g. meeting, interaction, written report, email etc.)*	**Why**-*Purpose of communication (e.g. solicit comments, seek approval, share findings for organizational learning)*
Planning	Tentative time and scope of evaluation	Commissioning office staff	Programme staff	Commissioning office management	During the annual performance planning session or other regular forum	To ensure evaluation is reflected in work plans for the office as well as PACE for involved staff including the evaluation manager
Preparation/ TOR	Draft TOR	Key stakeholders Through the Evaluation reference Group, Commissioning office management and programme staff	management and technical level depending on subject matter (e.g. nutrition, resilience, etc)	Evaluation manager on behalf of the evaluation committee	Email	To get comments
	Final TOR	Key stakeholders Through the Evaluation reference Group Commissioning office management and programme staff -relevant support staff	management and technical level depending on subject matter (e.g. nutrition, resilience, etc); -technical e.g. procurement/HR officer	Evaluation manager	Email	-Inform the relevant staff of the overall plan for the evaluation, including critical dates and milestones. -informs the support staff on the selected option for contracting team
Inception	Draft Inception report	Key stakeholders Through the Evaluation reference Group Commissioning office management and programme staff	management and technical level depending on subject matter (e.g. nutrition, resilience, etc)	Evaluation manager on behalf of the evaluation committee	Email	To get comments

Implementare, monitorizare, revizuire

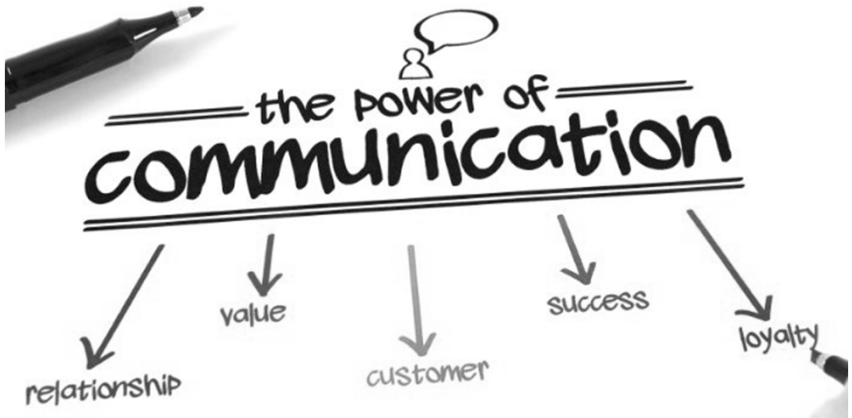
Dupa aprobarea Planului de Comunicare de catre Stakeholderi, acesta trebuie implementat pe toata durata proiectului. Fiecarei comunicari ii este asignata un responsabil, care trebuie sa se asigura ca actiunea mentionata in plan este respectata. Cu toate acestea, Managerul de Proiect (pentru proiecte mici si mijlocii) sau Managerul de Comunicare (pentru proiecte mari) supervizeaza in permanenta activitatile de comunicare, pentru a se asigura ca asteptarile si cerintele stakeholderilor si ale proiectului sunt comunicate corespunzator.

- Urmarirea Planului de Comunicare
- Cerinte ad-hoc
- Mentinerea relatiilor stranse cu stakeholderii
- Imbunatatirea Planului de Comunicare

Managementul Comunicării

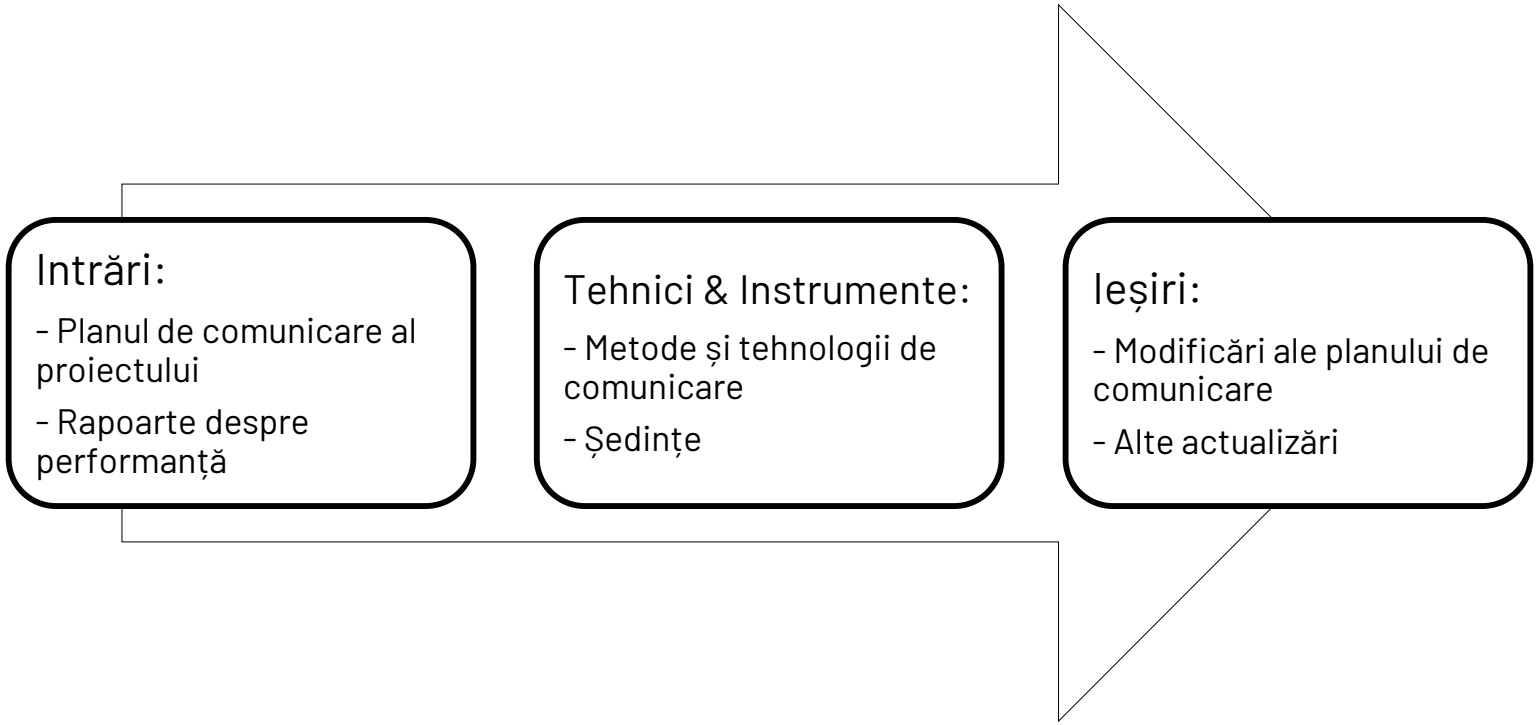
Strategii diferite de comunicare pentru:

- Stakeholders
- Persoane cu nivel înalt de decizie (directori)
- Șefii de departament / Echipa de proiect



Managementul Comunicării

Managementul comunicării reprezintă procesul de creare, colectare, distribuire, stocare, recuperare și dispunerea finală a informațiilor despre proiect în conformitate cu planul de management al comunicării.



Managementul Comunicării

Un proiect poate avea mai multi stakeholderi, fiecare dintre acestia avand interese si influente diferite asupra proiectului.

De aceea, este important sa se determine cerintele de comunicare ale fiecarui stakeholder, pentru a se asigura succesul proiectului.

Comunicarea cu Stakeholders:

- Prin canale dedicate
- Updates despre schimbari majore
- Input si feedback
- Intalniri Face2face
  - Setare obiective
  - Prezentare progres (milestones)

Managementul Comunicării

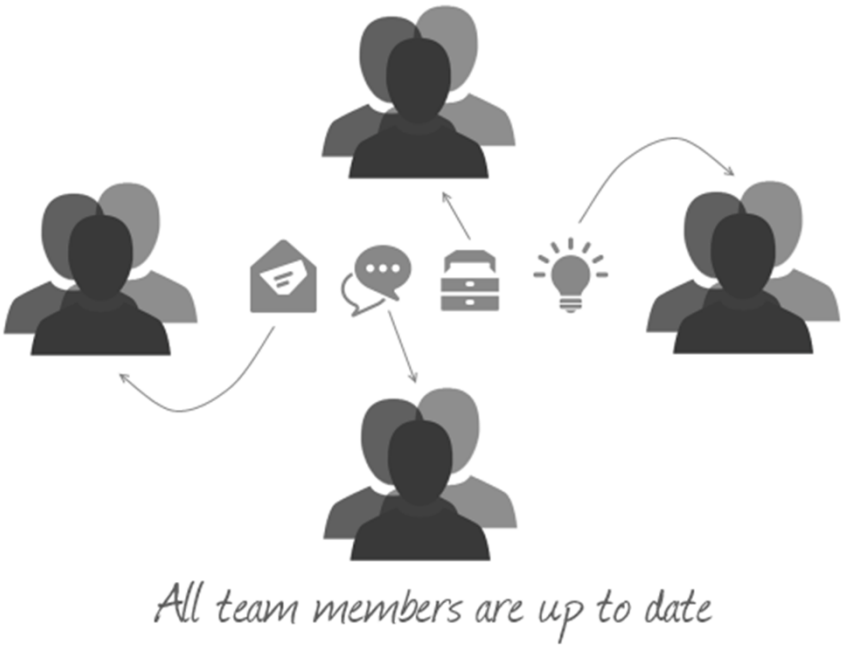
Comunicarea cu personae de decizie (intern):

- Prin canale dedicate
- Update constant asupra progresului
- Strategii de dezvoltare
- Input and Feedback

Managementul Comunicării

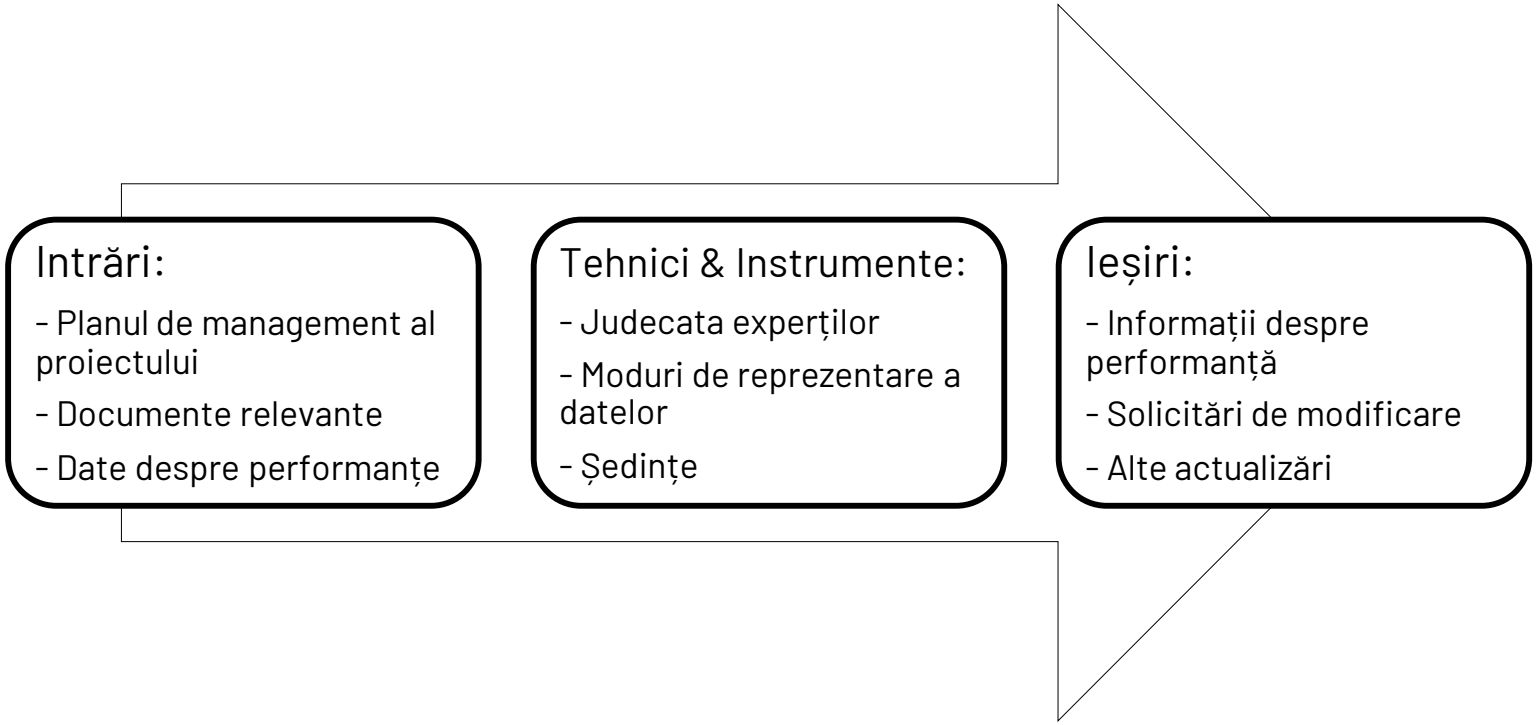
Comunicarea cu echipa de proiect:

- Formală și informală
- Comunicare constantă, aproape zilnică
- Ședințe săptămânale cu echipa
- Întalniri individuale cu șefii de departament



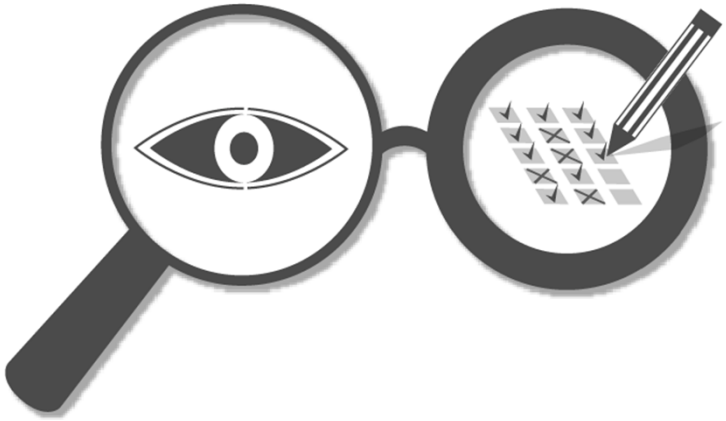
Controlul comunicării

- Acest proces se ocupă de controlul și monitorizarea comunicării pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului, astfel încât nevoia de informații a tuturor părților interesate să fie satisfăcută.



Controlul comunicării

- Transmiterea de informații
- Monitorizare constantă
- Evaluare
- Feedback



Controlul comunicării se asigură că planul de management al comunicării este eficient.

Continua corectare a planului și apoi executarea acestuia previn problemele de comunicare ce pot apărea și pot fi responsabile pentru eșecul proiectului.

Standardizarea comunicarii in proiecte

Pentru simplificarea comunicarii, se folosesc documente, formate, resurse standardizate ce vor fi folosite in cadrul proiectului. Un sablon poate face referire la:

- tipuri de intalniri
- tipuri de comunicari
- denumirea fisierelor
- metode de distribuire a informatiilor
- formate ale fisierelor

Studiu de Caz

Dezvoltarea unei aplicatii software pentru departamentul de Achizitii

- Registrul Stakeholderilor

Rol	Nume	Titlu	Organizatie/ Departamen	Email	Telefon	Frecventa	Metoda
Sponsor	Laura Popescu	Vicepresedinte IT	IT	popescu.l@yahoo.com	721234567	Lunar	Email
Manager de Program	Andreea Cristea	Manager IT	IT	cristea.a@yahoo	789675153	Lunar	Email
Manager de Proiect	Radu Popovici	Manager de Proiect	IT	popovici.r@yahoo.com	756982365	Zilnic	Email, Telefon, Intalnire
Stakeholder Cheie	Oana Ionescu	Analist	Achizitii	ionescu.o@yaho	768123983	Saptamanal	Email, Telefon
Client	Mihai Dumitru	Manager	Achizitii	dumitru.m@gm	723987047	Lunar	Telefon
Echipa de Proiect	Catalin Lungu	Dezvoltator Software	IT	lungu.c@yahoo.com	723567891	Zilnic	Email, Telefon, Intalnire
Echipa de Proiect	Maria Badea	Designer	IT	badea.m@yaho	784093912	Zilnic	Email, Telefon, Intalnire
Lider Tehnic	Catalina Radoi	Dezvoltator Senior	IT	radoi.c@yahoo.com	743591204	Saptamanal	Intalnire

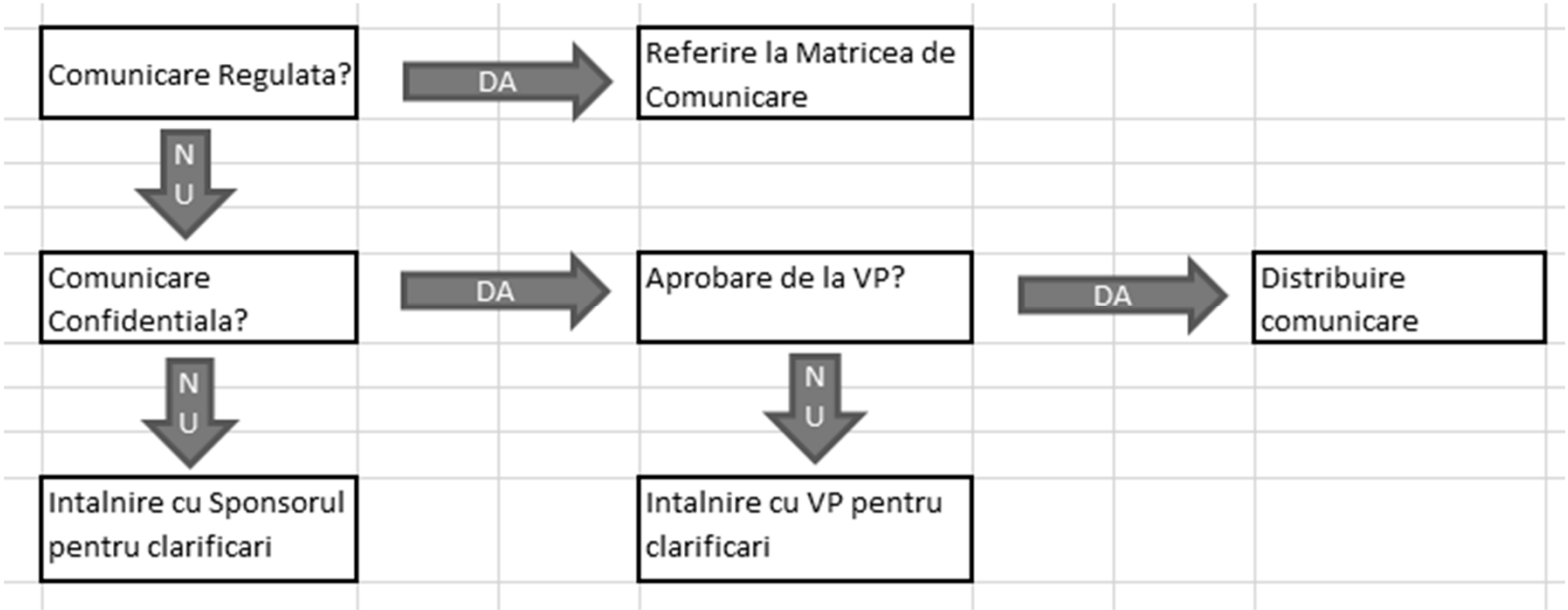
Studiu de Caz

- Matricea de Comunicare

Tip	Obiectiv	Canal	Frecvent	Audienta	Responsabil	Livrabil	Format
Intalnire de start	Familiarizarea cu echipa si proiectul. Revizuirea obiectivelor proiectului.	Intalnire in persoana	O data	Sponsor, Echipa, Stakeholderi	Managerul de Proiect	Agenda, Notite	Copie incarcata pe site
Intalniri cu echipa de proiect	Revizuirea statusului proiectului	Intalniri in persoana, Conferinte la telefon	Saptamanal	Echipa de proiect	Managerul de Proiect	Agenda, Notite, Planul proiectului	Copie incarcata pe site
Intalniri pentru design tehnic	Discutie si dezvoltare solutii tehnice pentru proiect	Intalniri in persoana, Conferinte la telefon	De cate ori este nevoie	Echipa tehnica	Liderul tehnic	Agenda, Notite	Copie incarcata pe site
Intalniri pentru Status	Raportarea statusului curent al proiectului catre management	Intalniri in persoana, Conferinte la telefon	Lunar	Sponsor, Managerul de Program, Managerul de Proiect	Managerul de Proiect	Prezentare, Programul proiectului	Copie incarcata pe site
Rapoarte Status	Raportarea statusului proiectului, incluzand activitati, progress, costuri, probleme	Email	Lunar	Sponsor, Echipa, Stakeholderi	Managerul de Proiect	Raport Status, Programul proiectului	Copie incarcata pe site

Studiu de Caz

- Flowchart



Studiu de Caz

- Procesul de Escalare

Prioritate	Impact	Autoritate Decizie	Timp rezolvare
Prioritate 1	Impact major asupra proiectului. Daca nu se rezolva repede, va avea un impact negativ asupra profiturilor si/sau programului	VP sau mai sus	4 ore
Prioritate 2	Impact mediu asupra proiectului, poate cauza impact negativ profiturilor si/sau programului	Sponsor	1 zi
Prioritate 3	Impact minor, poate cauza intarzierea proiectului	Manager de Proiect	2 zile
Prioritate 4	Impact nesemnificativ	Manager de Proiect	5 zile

Concluzii

- Comunicarea eficienta sta la baza succesului unui proiect
- Fiecare stakeholder este important pentru proiect si trebuie sa ne asiguram ca nevoile ii sunt indeplinite
- Managementul Comunicarii include etapele de planificare, implementare, monitorizare si revizuire
- Un plan de comunicare detaliat cuprinde analiza stakeholderilor, matricea de comunicare, flowchartul comunicarii si procesul de escalare