

GHID PRACTIC PENTRU MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Dana Dumitrescu-Iomer



CENTRUL PUBLIC
TRAINING ȘI CONSULTANȚĂ

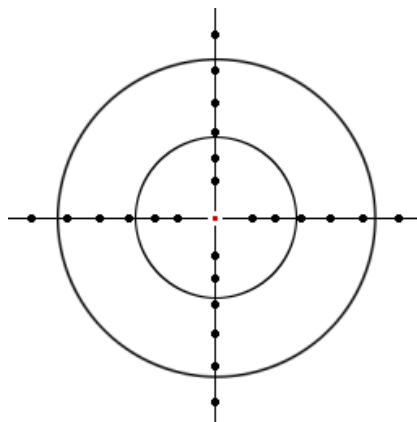
CUPRINS

- Cum înțelegem și structurăm un proiect?
- Cum planificăm activitățile unui proiect pentru implementare?
- Cum gestionăm timpul într-un proiect?
- Cum și cu cine comunicăm într-un proiect?
- Ce se poate schimba într-un proiect și cum facem față schimbărilor?
- Cum gestionăm riscurile?
- Cum folosim tehnologia informației în vederea eficientizării proiectului?
- Cum motivăm echipa de proiect?



Un proiect este activitate **temporară, nerepetitivă**, direcționată către crearea unui produs, serviciu sau rezultat **nou, prestabilit și unic** în condițiile gestionării **unor resurse limitate**.





Triunghiul unui proiect




ORGANIZAȚII BAZATE PE PROIECTE

Performanța nu se măsoară în funcție de soliditatea organigramei, ci în funcție de **capacitatea de a se adapta la proiecte** și de **consistența portofoliului de proiecte**.



ABORDAREA ORGANIZAȚIEI BAZATE PE PROIECTE

Avantaje:

- eficiență crescută prin standardizarea procedurilor, metodelor de raportare, de monitorizare a evoluției proiectelor, de diseminare a rezultatelor, utilizarea instrumentelor specifice managementului de proiect;
 - contracararea riscului prin unitatea abordărilor, a metodologiilor aplicate;
 - clarificarea responsabilităților;
 - loialitatea echipei și coeziunea membrilor prin simțul apartenenței la proiect;
 - scurtarea timpului de luare a deciziilor (evitarea multiple leadership)
 - profesionalizarea activității de management de proiect.
- 

ABORDAREA ORGANIZAȚIEI BAZATE PE PROIECTE

Dezavantaje:

- mecanizarea activității și fenomenul de redundanță a activităților (scop-metode-mijloace);
- duplicarea inutilă a muncii, a resurselor, a timpului;
- concentrarea pe atragere temporară de fonduri în detrimentul investițiilor pe termen lung;
- stagnarea dezvoltării profesionale a angajaților;
- procent ridicat de fluctuație a personalului;
- încurajarea mai degrabă a competiției decât a lucrului în echipă (proiectul nostru versus proiectul vostru);
- competiție asupra resurselor comune din organizație;
- pierderea experienței acumulate în proiect ca urmare a disoluției echipei de proiect;
- diluarea scopului principal al organizației din cauza priorităților venite din exterior, din partea finanțatorilor (lipsa sinergiei, a viziunii și a continuității organizației).



RECOMANDĂRI

- Investim în departamentele așa-zis administrative (HR, financiar-contabil, juridic, comunicare) cu funcție integrativă, încercăm să le stabilizăm cât se poate de mult;
- Stabilim o organigramă cât de cât „permanentă” care să funcționeze independent de ce tip și câte proiecte derulăm la un moment dat;
- În proiecte, încercăm să delegăm roluri care să corespundă cu job-urile principale;
- Stabilim proceduri instituționale privind comunicarea între departamente, traseul documentelor, aprobarea deciziilor, mișcarea banilor, care să fie facil de aplicat în orice tip de proiect.

Cum adaptați un ghid de finanțare „nepotrivit” specificului organizației?

- Introduceți activități secundare și indicatori adiționali legați domeniul vostru de interes (dacă ghidul impune activități principale care nu vi se potrivesc 100%);
- Introduceți o componentă inovatoare cu accent pe domeniul vostru de interes, dacă ghidul vă oferă această porțiță;
- Intrați mai degrabă în parteneriat, pe o componentă a proiectului care vi se potrivește;
- Construiți-vă o campanie de fundraising.



PENTRU CE FINANȚĂRI APLICĂM?

- Potrivite cu temele abordate de organizație

în timp, veți construi un portofoliu în acel domeniu și veți deveni mult mai credibili atunci când solicitați finanțări publice sau private;

- Potrivite cu tipul de beneficiari pe care doriți să îi sprijiniți

în timp veți dobândi experiență bogată în lucrul cu beneficiarii, veți identifica nevoi noi și modalități noi de a îi sprijini;

- Potrivite cu strategia pe termen mediu și lung pe care o abordați consolidare organizațională.



CINE SUNT STAKEHOLDERII (I)

- Beneficiarul finanțării: organizația care implementează proiectul;
- Partenerul: parte interesată în cazul proiectelor derulate în parteneriat;
- Finanțatorul proiectului: organizația care furnizează resursele financiare necesare pentru implementarea proiectului și monitorizează/verifică desfășurarea acestuia, de exemplu autoritatea contractantă;
- Membrii echipei de proiect.



CINE SUNT STAKEHOLDERII (II)

- Autorități locale/centrale: organismele legislative sau de reglementare;
- Subcontractorii: furnizează un produs sau un serviciu necesar derulării proiectului;
- Grupul țintă: grupul/entitatea care este direct și pozitiv afectată de proiect;
- Beneficiarii proiectului: grupul/entitatea care beneficiază de pe urma proiectului pe termen lung la nivelul societății în sens larg.



MITURI DESPRE MANAGEMENTUL DE PROIECT (I)

- Doar managerii de proiect trebuie să cunoască teoria și practica managementului de proiect;
- Cu cât mai multe persoane din organizație cunosc principiile managementului de proiect, cu atât înțelegerea lucrului împreună va fi mai bună și fiecare î;i va asuma mai bine rolul din proiect, respectiv organizație.



MITURI DESPRE MANAGEMENTUL DE PROIECT (II)

- Managementul de proiect înseamnă doar managementul resurselor umane.
- Persoanele carismatice, intuitive, cu înclinație pentru motivare și conducerea de echipe au un avantaj, însă acest lucru nu înseamnă că nu trebuie să cunoască instrumentele și tehnicile de management de proiect.



MITURI DESPRE MANAGEMENTUL DE PROIECT (III)

- Din moment ce proiectele nu sunt unice, nu are nici un sens să folosim procese comune în organizație (scuză folosită de multe organizații în detrimentul standardizării metodelor și procedurilor de lucru);
- Scopul pe termen lung al unei organizații bazate pe proiecte ar trebui să fie tocmai crearea unui limbaj comun al proiectelor, precum și metode comune de a le administra.



Etapele managementului de proiect

(ciclul de viață a proiectelor)

- ❖ Toate proiectele, indiferent de domeniu, parcurg un ciclu de viață similar, trecând prin mai multe etape/faze, în cadrul cărora se desfășoară mai multe procese.
- ❖ Scopul etapizării:
 - reduce gradul de nesiguranță;
 - crește controlul asupra modului de desfășurare a proiectului;
 - permite luarea deciziilor după fiecare fază.



Etapele managementului de proiect

Concepție

Planificare

Organizare

Implementare

Evaluare

Închidere





Întotdeauna proiectul trebuie să înceapă de la nevoia reală a grupului țintă!



Scrierea
proiectului

Din perspectiva
beneficiarului

Din perspectiva
finanțatorului

Concepție

Planificare

Organizare

Implementare

Evaluare și închidere

Evaluare și aprobare

Monitorizare

Control post
implementare

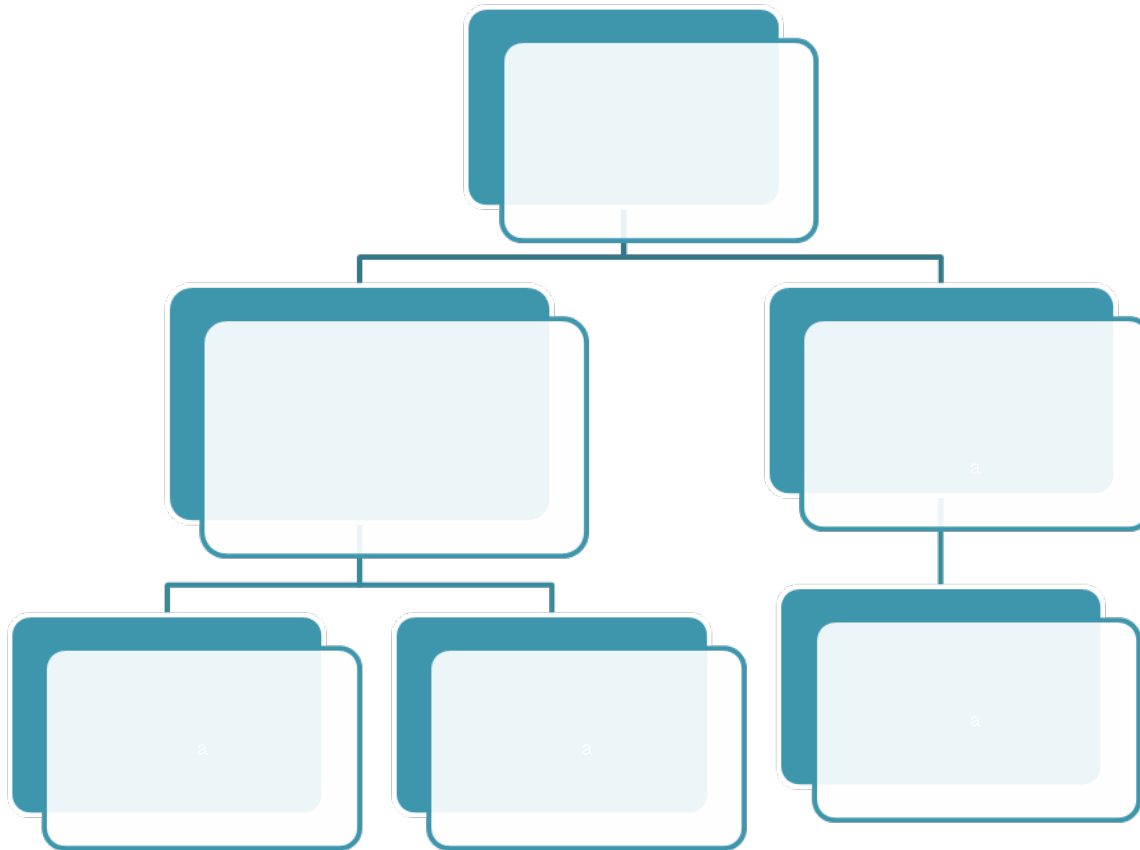


S-a aprobat proiectul!!

Ce urmează...?



Cum înțelegem și structurăm un proiect?



Ce informații culegem din cererea de finanțare aprobată, cum le interpretăm în contextul proiectului și cum le structurăm ?

- Scopul
- Obiectivele
- Activitățile
- Rezultatele (anticipate)
- Indicatorii
- Grupul țintă



SCOPUL (I)

- Scopul proiectului este unul singur și reprezintă răspunsul direct la problema identificată, el arată o situație pozitivă, ameliorată a problemei, ca urmare a proiectului propus.
- Scopul nu trebuie schimbat pe parcursul derulării proiectului, întrucât acest fapt înseamnă practic că e vorba de un alt proiect.
- Este formulat la modul general, nu se poate atinge în timpul proiectului și nici după proiect, cel puțin imediat.
- Problema: Discriminare pe bază de gen în societatea românească
- Scopul: Dezvoltarea egalității de gen în societatea românească



SCOPUL (II)

- ✓ să conțină un verb la forma conjunctivă: să realizeze...sau un substantiv verbal: realizarea...
- ✓ enunțul scopului trebuie să fie scurt și concis;
- ✓ nu trebuie folosită conjuncția „și” pentru a despărți două propoziții. Dacă se întâmplă acest lucru, s-ar putea să fie vorba de două scopuri;
- ✓ nu trebuie utilizat cuvântul „prin” deoarece atrage după el explicații cu privire la modul în care va fi atins scopul proiectului (se descriu astfel activitățile proiectului)



OBIECTIVELE

Ținte **propuse** și **tangibile** în efortul de atingere a scopului și, implicit, a rezolvării problemei. Imaginându-ne prăpastia care există între stadiul situației înainte ca proiectul să înceapă și stadiul final, obiectivele reprezintă elementele prin care construim o punte între acestea.



Confundarea obiectivelor cu scopul

- Pentru a ne asigura că am identificat într-adevăr un obiectiv, va trebui să verificăm dacă acesta este SMART.
 - S-specific
 - M-măsurabil
 - A-abordabil
 - R -realist
 - T-încadrabil în timp

Exemple de obiective „SMART”

- Reducerea cu o treime a numărului de acte delictive în rândul elevilor de liceu din zona Y, a orașului X, într-un an;
- Organizarea activităților culturale de weekend pentru 50 de tineri din comunitatea X, timp de un an.
- Informarea unui număr de 200 de familii nevoiașe cu privire la serviciile oferite de centru, timp de o lună



ACTIVITĂȚI

- Acțiuni ce trebuie derulate în vederea atingerii obiectivelor
 - Transversale sau orizontale (obligatorii)
 - Management
 - Achiziții
 - Comunicare și promovare
 - Monitorizare
 - Specifice
 - ex: Furnizarea de cursuri de formare în domeniul antreprenoriatului



Confundarea obiectivelor cu activitățile

- Activitățile descriu cum se îndeplinesc obiectivele.
- Obiectivele reprezintă un punct final, în timp ce activitățile reprezintă un drum.

Metoda de verificare

- Dacă există un singur mod de a îndeplini obiectivul pe care l-ați identificat, probabil că, de fapt, ați identificat o acțiune.
- Întotdeauna, obiectivele le „căutăm” printre cauzele problemei. Dacă rezolvăm din cauzele ce au generat problema, în mod sigur proiectul este viabil și durabil.



REZULTATE

- Terminologie: Rezultate așteptate sau anticipate
- Produse concrete ale activităților derulate
- Tipuri: **output** sau **outcome/result**
- Număr de participanți la cursul de competențe antreprenoriale (**output**)
- Numărul de participanți la cursul de competențe antreprenoriale care au demarat afaceri (**outcome/result**)



INDICATORI

- De obicei sunt prestabiliți de finanțator;
- Pot fi exprimați cantitativ prin valori numerice sau procente;
- Prin însumarea indicatorilor din toate proiectele din anumit domeniu se îndeplinesc obiectivele de țară (POSDRU);
- Pot fi realizați în cadrul proiectului prin însumarea mai multor rezultate.

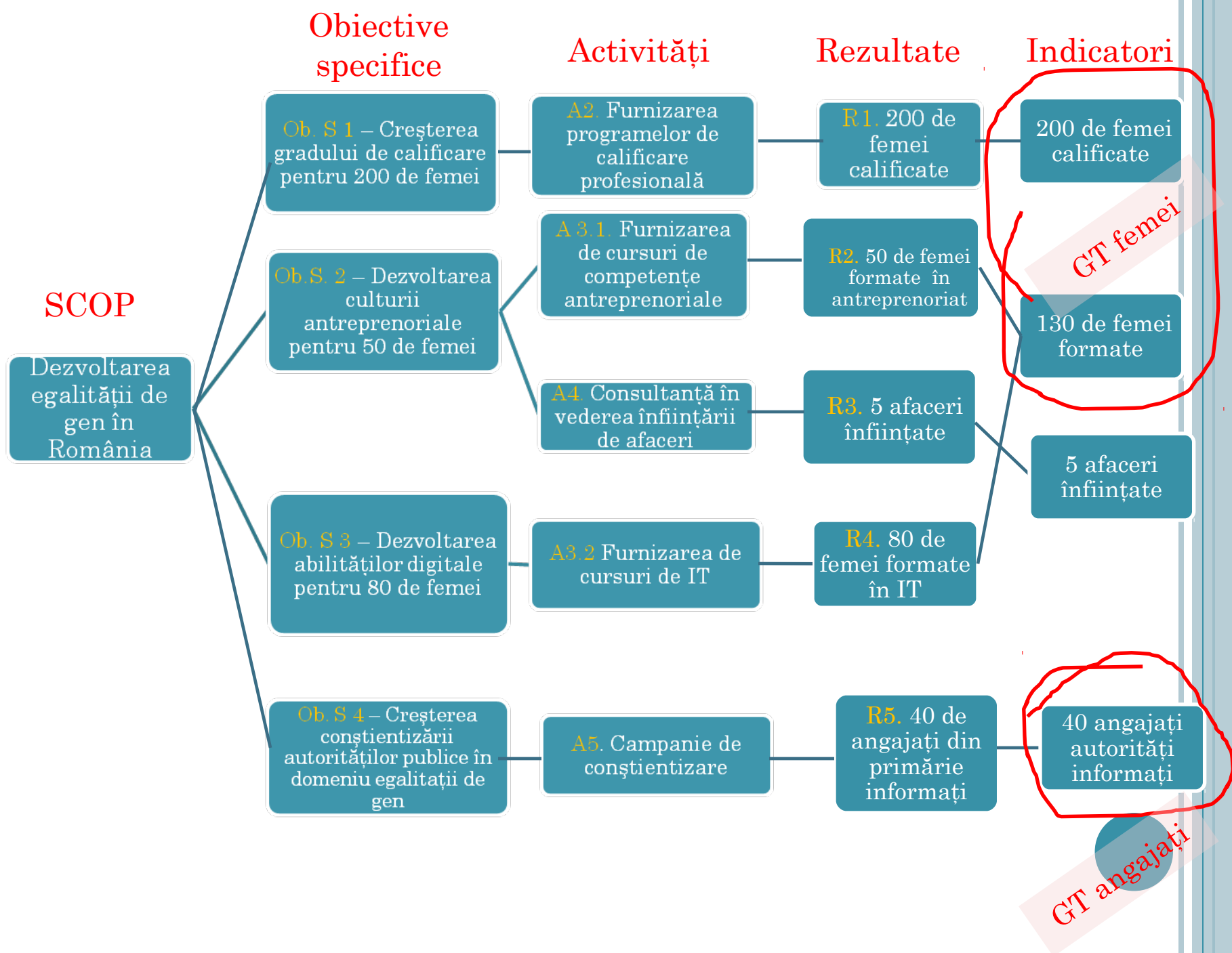


GRUPUL ȚINTĂ

- Reprezintă persoanele sprijinite prin proiect în mod direct împărțite pe categorii sociale, profesionale, etnice etc

Familii monoparentale	9
Femei	85
Formatori implicați în economia socială	20
Lucrători sociali	24
Manageri ai întreprinderilor sociale	24
Mediatori sanitari	6
Persoane care au părăsit timpuriu școala	16
Persoane care locuiesc în comunități izolate	12
Persoane care trăiesc din venitul minim garantat	24
Persoane de etnie roma	60
Specialiști implicați în economia socială	44





**Cum planificăm activitățile unui proiect
pentru implementare?**



CELE 5 ÎNTREBĂRI ÎN PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR

CE?

Descompunerea
activităților în
subactivități

ÎN CE ORDINE?

Stabilirea
dependențelor
dintre
activități

CUM?

Metodologia
de
implementare

CINE?

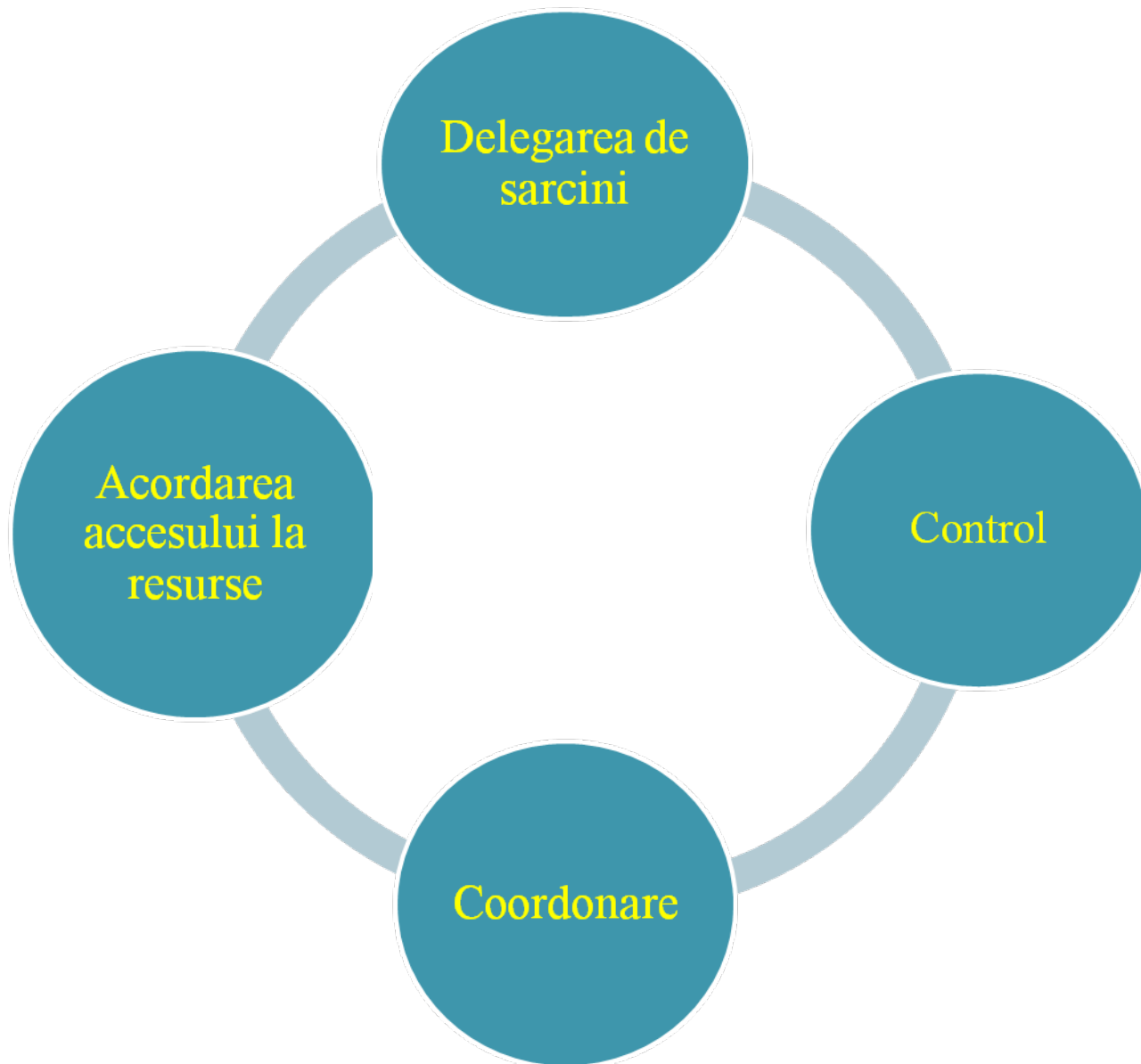
Identificare
responsabili

CU CE?

Ce resurse
avem



IMPLEMENTAREA ACTIVITĂȚILOR



PLAN OPERAȚIONAL DE IMPLEMENTARE (PLAN ANALITIC DE ACȚIUNE)

(Sub) activități	Grup țintă	Durata	Rezultate anticipate	Responsabili/ parteneri	Resurse umane	Resurse materiale

CE?

Descompunerea
activităților în
subactivități



DIAGRAMA (SISTEMUL) PERT

METODA DRUMULUI CRITIC

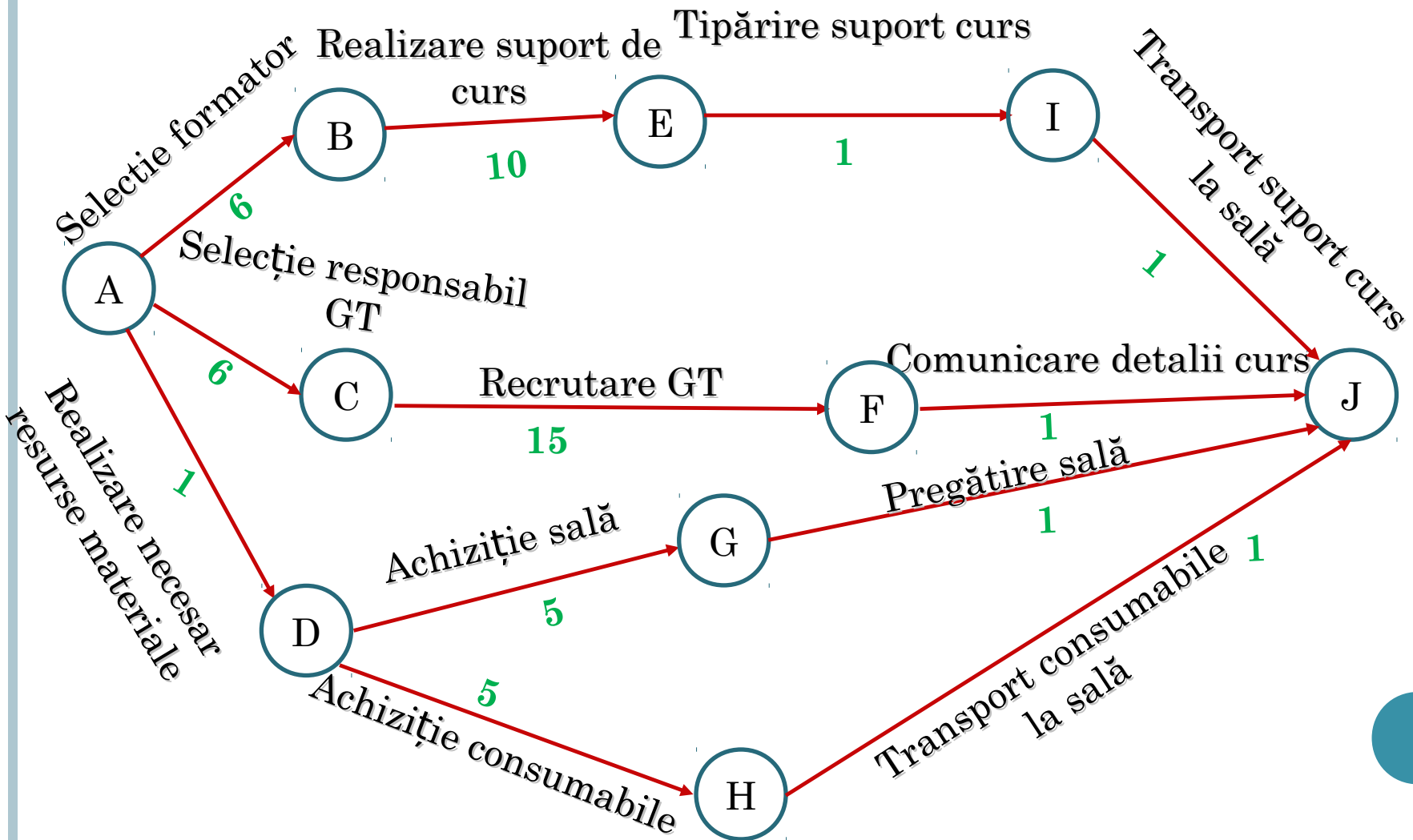
- Conține informații despre: sarcinile dintr-un proiect, perioadele de timp pe care se întind și dependențele dintre ele;
- Forma grafică este o rețea de noduri conectate de linii direcționale (numită și rețeaua activităților);
- **Nodurile** sunt cercuri și reprezintă evenimente sau borne (milestones) din proiect și definesc punctele de start și finish a sarcinilor. Fiecare nod este identificat de o literă;
- **Liniile direcționale** sau vectorii care leagă nodurile reprezintă sarcinile proiectului, iar direcția vectorului arată ordinea de desfășurare a lor.

**ÎN CE
ORDINE?**

Stabilirea
dependențelor
dintre
activități



Diagrama PERT pentru un curs de formare în MP pentru 25 persoane inactive din comuna Ștefan cel Mare, județul Călărași



METODOLOGII

- Metodologii de implementare a diferitelor activități:
 - ❖ de consiliere și informare
 - ❖ de consultanță de afaceri
 - ❖ de selecție comunități
 - ❖ activitate de formare profesională
 - ❖ de selecție formatori pentru diverse cursuri
 - ❖ de selecție participanți vizită de experiență
 - ❖ de acordare de premii, burse sau subvenții
 - ❖ de organizare campanii de informare/conștientizare/promovare turistică

CUM?

Metodologia
de
implementare

Scop:

- de a descrie etapele de realizare a activității
- de a stabili responsabilii realizării activității (inclusiv împărțirea sarcinilor între instituțiile partenere)
- de a stabili coerența cu legislația în vigoare în domeniul respectiv (ex: consiliere și informare)

METODOLOGIE SELECȚIE GRUP ȚINTĂ

Scop:

- de a stabili categoriile de persoane eligibile pentru a participa în proiect și caracteristicile acestora (vârstă, sex, nivel de educație, statut pe piața muncii, ocupație, etnie, etc)
- de a stabili modalitățile de recrutare a persoanelor din GT, precum și responsabili
- de a stabili documentele necesare înregistrării acestora în GT

Exemplu: grup țintă femei

Clarificare prin metodologie: femei cu vârsta cuprinsă între 18-35 ani, de etnie romă, cu dificultăți de integrare pe piața muncii (neangajate, șomere, angajate cu normă parțială, în concediu creștere copil??)



GESTIONAREA GRUPULUI ȚINTĂ

- Metodologie selecție GT
- Recrutare și informare despre activitățile din proiect
- Înregistrarea în proiect, clarificarea obligațiilor și beneficiilor
- Derularea activităților cu GT
- Monitorizarea participării la activități
- Completarea documentelor justificative ale activității
- Raportarea GT în conformitate cu cererea de finanțare



JOB-CANDIDATE MATCH

1. Stabilirea unei viziuni clare asupra proiectului, a sarcinilor și rezultatelor, a calendarului de timp.
2. Realizarea unei “matrice a abilităților” sau “inventar de abilități”, bazate pe sarcinile identificate.
3. Match-uirea resurselor umane pe care le aveți la dispoziție cu acest inventar de abilități.
4. Verificarea:
 - Disponibilității
 - Potrivirii cu tipul activității (birou, teren)
 - CV-ului (studii și experiență solicitate)
 - Înțelegerii corecte de sarcinilor
5. Transmiterea propunerii candidaturii către finanțator

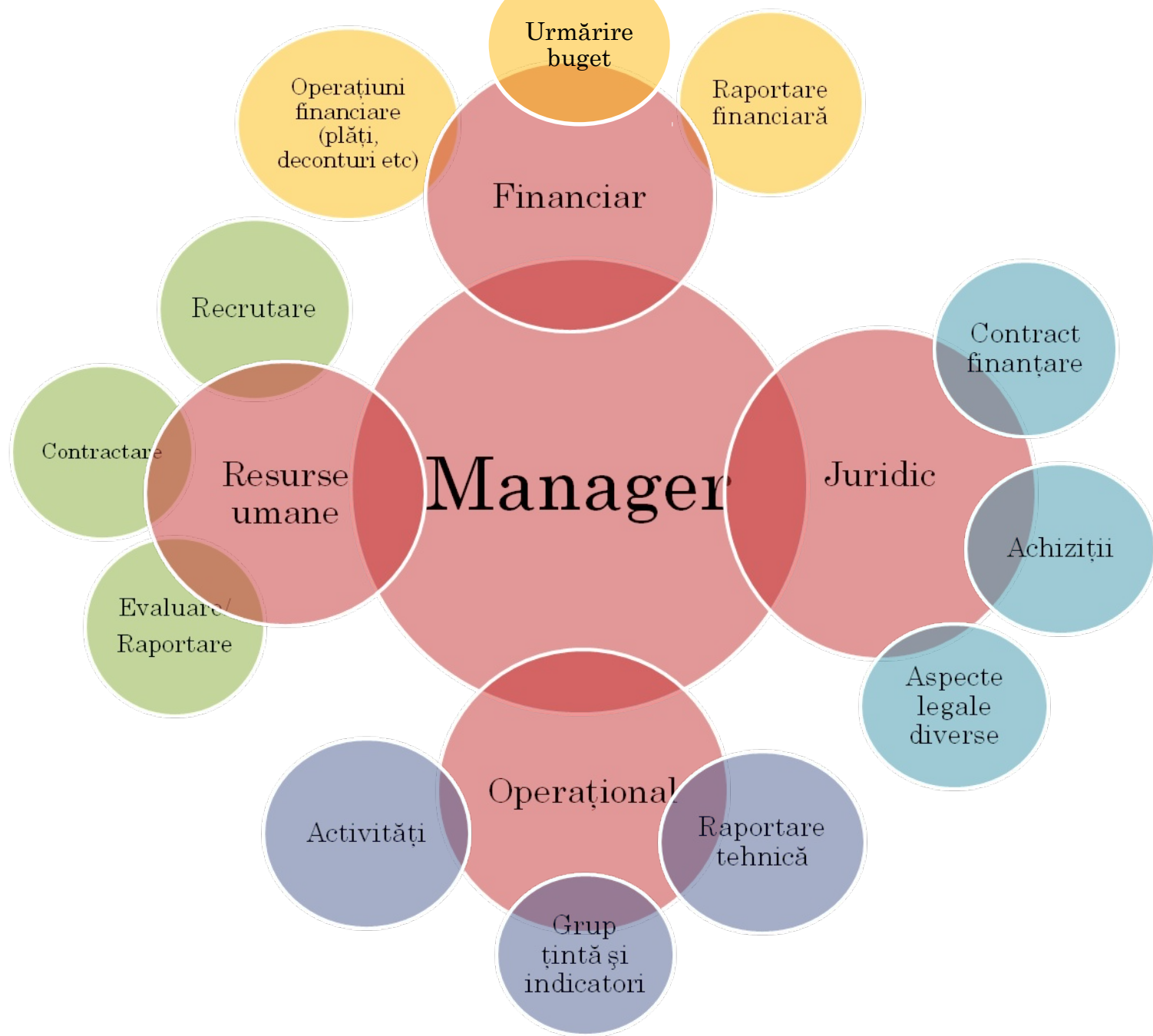
CINE?

Identificare
responsabili

Dacă personalul din organizație nu îndeplinește criteriile, aveți la dispoziție o serie de opțiuni, după cum urmează

- Recrutați personal din afara organizației
- Externalizarea întregii sarcini către o altă entitate/organizație
- Instruirea/formarea personalului disponibil pentru ca aceștia să dezvolte abilitățile de care are nevoie organizația





Manager

- Consultanță de afaceri

- Formare

- Cercetare



CE FACE UN MANAGER BUN?

- Percepe ansamblul, are viziune
- Deleagă
- Descoperă și valorifică unicitatea și competențele fiecărui angajat
- Ia decizii
- Inspiră încredere



CE NE OPREȘTE SĂ PRIVIM PROIECTUL ÎN ANSAMBLUL LUI?

- Obişnuinţa cu munca asiduă a calităţii de angajat;
- Incapacitatea de a identifica urgenţele reale, în care este nevoie să intervenim;
- Sentimentul de pierdere a timpului
- Concentrarea pe activităţi în loc de obiective şi strategia de implementare.



CE NE OPREȘTE SĂ DELEGĂM?

- Teama de a pierde vizibilitate prin valorificarea contribuției altora;
- Teama de a nu pierde controlul și de a nu obține rezultate bune (mai ales în cazul managerilor care cunosc foarte bine domeniul proiectului și nu se pot abține să nu intervină);
- Teama de a nu provoca resentimente în echipă.



CE TREBUIE SĂ ȘTIE UN MANAGER DESPRE UN MEMBRU AL ECHIPEI?

- **Care sunt punctele sale forte?**

- în termeni de interese, abilități și competențe

- **Care sunt mecanismele care activează aceste punctele forte?**

- momentul zilei
- volumul de atenție din partea managerului
- recunoașterea

- **Care este stilul său de învățare?**

- analizează
- acționează
- observă



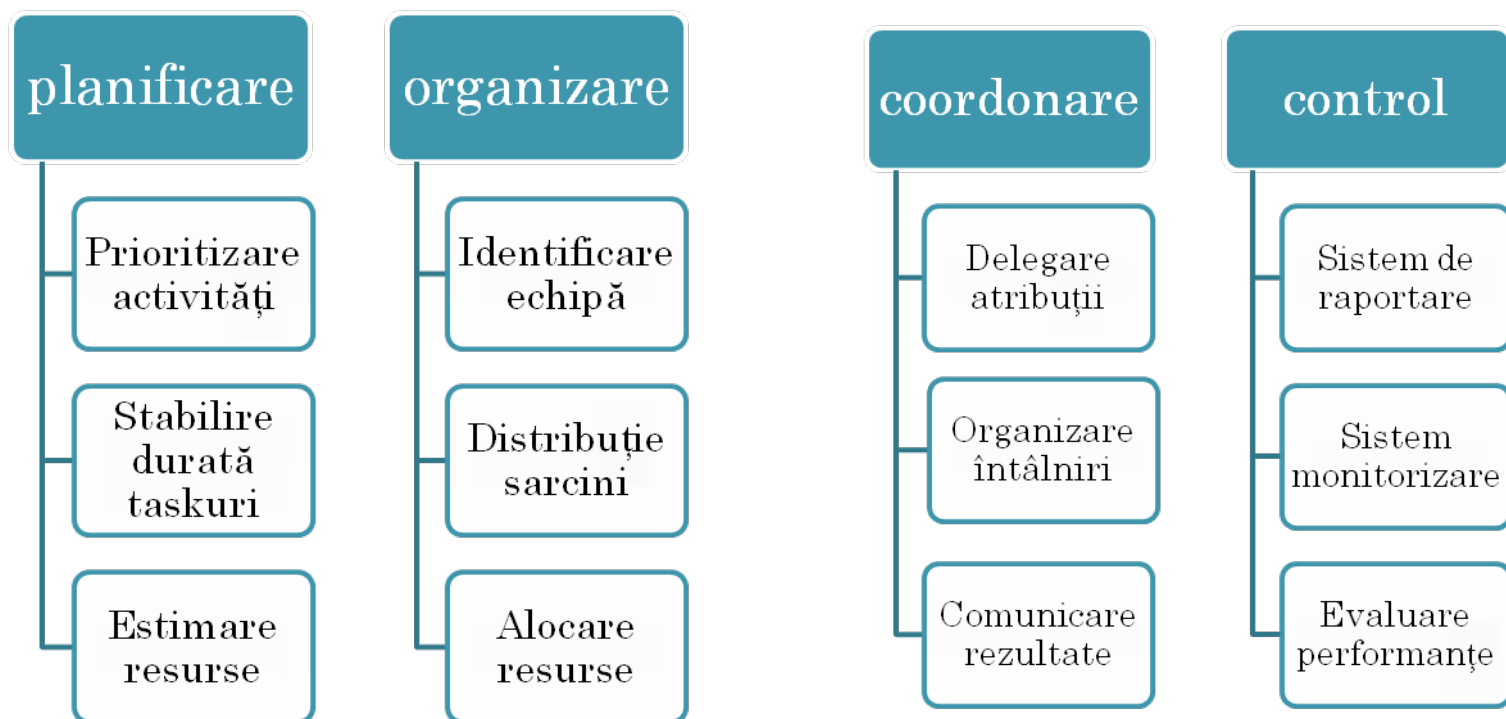
În funcție de modul de lucru...managerii pot fi:

- Instrumentali
- Expresivi



MANAGERUL INSTRUMENTAL

- Scop: atingerea obiectivelor
- Valorizează structura, sistemele, procesele și nu interacțiunea dintre membrii echipei
- Activități tipice:



MANAGERUL EXPRESIV

- Scop: menținerea coeziunii de grup și crearea unei atmosfere plăcute de lucru
- capacitatea de a se face plăcut și de a-și câștiga respectul membrilor
- capacitatea de a motiva oamenii și de a le menține motivația pe perioade lungi de timp
- capacitatea de a comunica și a negocia cu persoane aflate la toate nivelurile
- capacitatea de a-i influența pe ceilalți



În funcție de modul de luare a deciziilor...managerii pot fi:

- Autocrați
- Laissez-faire
- Democrați



MANAGERUL AUTOCRAT

Faceți ce și cum vă spun
eu!



MANAGERUL LAISSEZ-FAIRE

Ai asta de făcut, alege tu
modalitatea!



MANAGERUL DEMOCRATIC

Cum să facem? Ce soluții
aveți?



CONTRACTUL DE FINANȚARE

- Cunoașterea foarte bună a obligațiilor și drepturilor;
- Cunoașterea termenilor și a modalităților de a modifica anumite prevederi;
- Contractul de finanțare are ca anexe:
 - aplicația, cererea de finanțare aprobată, proiectul
 - bugetul
- Urmărirea modificărilor impuse de finanțatorul.



CONTRACTARE ȘI URMĂRIREA CONTRACTELOR

- Clarificarea tuturor aspectelor contractuale în concordanță cu cerințele proiectului (buget, durata activitate, tipul activității)
- Întocmirea fișelor de post în concordanță cu cerințele din proiect
- Planificarea timpului alocat activității experților
- Urmărirea timpului lucrat și a celui rămas de lucru
- Solicitarea modificărilor contractuale finanțatorului
- Corelarea condicilor colective/individuale de prezență cu rapoartele de activitate individuale ale experților
- Asigurarea unei evidențe stricte și separate pe proiect a contractelor de muncă
- Întocmire situații/liste diverse de personal pentru raportare

RESURSELE MATERIALE, TEHNOLOGICE, INFORMAȚIONALE

- puse la dispoziție de beneficiarul finanțării/ parteneri
- achiziționate pe parcursul proiectului
- Spații birouri, întâlniri sau cursuri cu dotările aferente
 - Decizii de alocare pe proiect (mp) corelate cu o justificare solidă (utilizare directă pentru desfășurarea de activităților de management sau de implementare)
 - Contract de chirie
- Echipamente IT&C (calculator, fax, telefon, imprimantă, copiator, videoproiector, camera foto sau video)
 - decizii/procese verbale de alocare către experții din proiect pentru utilizare strictă în cadrul proiectului
 - Procedură de achiziție conform legislației în vigoare și cerințelor finanțatorului

CU CE?

Ce resurse
avem



REGULI

- Se stabilesc pentru fiecare activitate în parte;
- Adecvate pentru derularea activităților;
- Disponibile;
- Suficiente (supradimensionare versus subdimensionare);
- Funcționale (în cazul punerii la dispoziție);
- Noi sau second-hand (în cazul achiziționării- atenție la limitările finanțatorului);
- Cost scăzut;
- Sunt personalizate cu identitatea vizuală a proiectului;
- Gestionare;
- Întreținere;
- Utilizarea în perioada sustenabilității.



PAȘI ACHIZIȚIE

Planificare achiziție

- estimarea valorii contractului
- compararea acestei valori cu pragurile valorice prevăzute în lege pentru natura contractului respectiv
- alegerea procedurii de achiziție publică
- stabilirea calendarului

Inițiere și lansare procedură

- întocmire documentație (caiet de sarcini, formulare)
- a face cunoscută tuturor procedura sau
- a solicita, în mod direct, oferte de la potențiali furnizori, executanți sau prestatori.

Derulare procedură (deschidere și evaluare oferte primite)

Finalizare procedură

- comunicare rezultat
- încheiere contract

○ Administrare contract



PRINCIPII DE BAZĂ ÎN ACHIZIȚII

- Principiul **liberei concurențe**, respectiv asigurarea condițiilor pentru ca orice furnizor de produse, executant de lucrări sau prestator de servicii, indiferent de naționalitate, să aibă dreptul de a deveni, în condițiile legii, contractant.
- Principiul **utilizării eficiente a fondurilor publice**, respectiv aplicarea, în cadrul sistemului concurențial, a criteriilor economice pentru atribuirea contractului de achiziție publică
- Principiul **transparenței**, respectiv punerea la dispoziția celor interesați a tuturor informațiilor referitoare la aplicarea procedurii pentru atribuirea contractului de achiziție publică.



- Principiul **tratamentului egal**, respectiv aplicarea, în mod nediscriminatoriu, a criteriilor de selecție și criteriilor pentru atribuirea contractului de achiziție publică astfel încât orice furnizor de produse, executant de lucrări sau prestator de servicii să aibă șanse egale în competiția pentru atribuirea contractului respectiv
- Principiul **confidențialității**, respectiv garantarea protejării secretului comercial și a dreptului de proprietate intelectuală a ofertantului.
- Principiului **evitării concurenței neloiale**, conform căruia ofertanții nu sunt implicați în nici un fel în pregătirea documentației și nu au în mod exclusiv acces la informații despre procedură prin intermediul membrilor comisiei de evaluare sau a personalului autorității contractante.
- Principiului **imparțialității** specialiștilor și practicienilor în achiziții publice



ACHIZITI

- Realizarea achizițiilor în prima parte a proiectului
- Estimarea unui timp dublu pentru fiecare procedură de achiziție în parte
- Elaborarea caietelor de sarcini în echipă formată din jurist, expertul responsabil de activitatea respectivă, managerul financiar, managerul de proiect
- Alegerea strategiei potrivite în redactarea caietelor de sarcini (detaliere extremă, introducerea de limite flexibile)
- Evaluarea la finalul proiectului a modului cum au decurs achizițiile și extragerea de „lecții”



Cum gestionăm timpul într-un proiect?



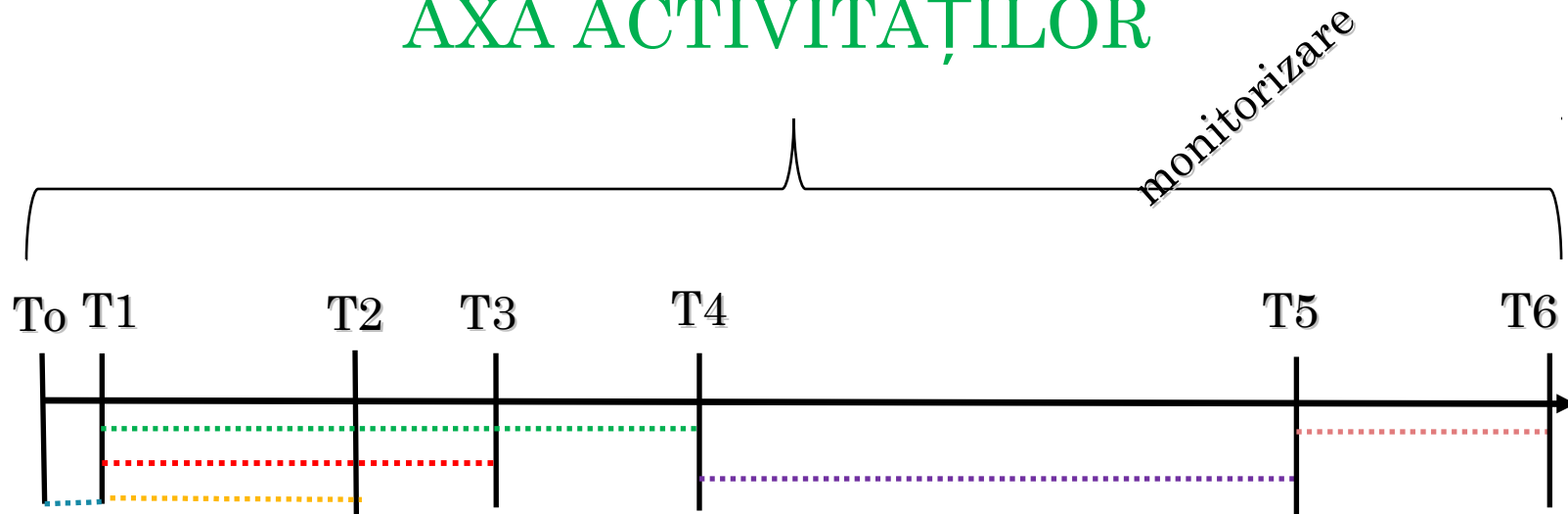
CUM GESTIONĂM TIMPUL (DURATA ACTIVITĂȚILOR)?

$T_{\text{total act.}} = T_{\text{derulare act}} + T_{\text{activități „ascunse”}}$

- timpul necesar managementului
 - Realizarea metodologiei de implementare a activității
 - Recrutarea/contractarea personalului
 - Comunicarea taskurilor către echipă
 - Obținerea de autorizări
- timpul necesar achiziției de produse/servicii
- timp „mort” provenit din probleme din teren (inerția GT, sărbători legale, religioase)



AXA ACTIVITĂȚILOR



T0-T1 = metodologia

T1-T2 = autorizarea

T1-T3 = achiziția

T1-T4 = recrutare GT

T4-T5 = derulare

T5-T6 = raportare



Denumire activitate	Durată												Responsabil
Anul - 1													
A.1. Managementul proiectului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Solicitant
A.2. Promovarea si publicitatea proiectului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Solicitant
A3. Diagnoza situatiei actuale privind dezvoltarea economiei sociale in spatiul rural.		2	3	4	5	6	7						Solicitant
A4. Alegerea localitatilor, identificarea persoanelor resursa si constituirea grupurilor de initiativa						6	7	8	9	10	11	12	Solicitant Partener national 1 Partener national 2
A5. Campanie de informare si constientizare privind importanta si rolul economiei sociale in dezvoltarea comunitatilor.						6	7	8	9	10	11		Solicitant Partener national 1
A.6 Program de formare in economie sociala										10	11	12	Partener național 1
A11. Activitati care sa conduca la revitalizarea vecinatatii si mobilizarea grupurilor dezavantajate										10	11	12	SolicitantPartener național 1
A.13. Auditul.						6	7	8	9	10	11	12	Solicitant
Anul - 2													
A.1. Managementul proiectului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Solicitant
A.2. Promovarea si publicitatea proiectului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Solicitant
A4. Alegerea localitatilor, identificarea persoanelor resursa si constituirea grupurilor de initiativa													Solicitant Partener national 1 Partener national 2
A.6 Program de formare in economie sociala			3								11	12	Partener național 1
A. 8. Instruire antreprenoriala pentru pregatirea activitatilor de economie sociala			3	4	5	6	7	8					Solicitant Partener national 1 Partener national 2
A. 9. Cursuri utilizare TIC pentru grupul țintă;									9	10	11		SolicitantPartener national 1
A.10. Dezvoltarea Intreprinderilor Sociale la nivelul fiecarei comunitati.									9	10	11	12	Solicitant Partener național 1
A11. Activitati care sa conduca la revitalizarea vecinatatii si mobilizarea grupurilor dezavantajate													Solicitant Partener national 1 Partener national 2
A.13. Auditul.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Solicitant
Anul - 3													
A.1. Managementul proiectului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Solicitant
A.2. Promovarea si publicitatea proiectului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Solicitant
A.10. Dezvoltarea Intreprinderilor Sociale la nivelul fiecarei comunitati.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		Solicitant Partener național 2
A.12. Comunicarea si diseminarea proiectului.						6	7	8	9	10	11	12	Solicitant
A.13. Auditul.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Solicitant

Cum și cu cine comunicăm într-un proiect?



COMUNICAREA INTERNĂ

○ **Întâlniri de proiect**

- întâlnirea de început, care reprezintă startul formal al proiectului
- întâlniri de proiect la intervale regulate
- întâlnirile sunt o oportunitate bună de a menține motivați membrii echipei, mai ales dacă aceștia sunt invitați să prezinte rezultatele unor sarcini pentru care sunt responsabili (recunoaștere pentru efortul individual sau de echipă depus pentru succesul activităților proiectului)



COMUNICAREA INTERNĂ



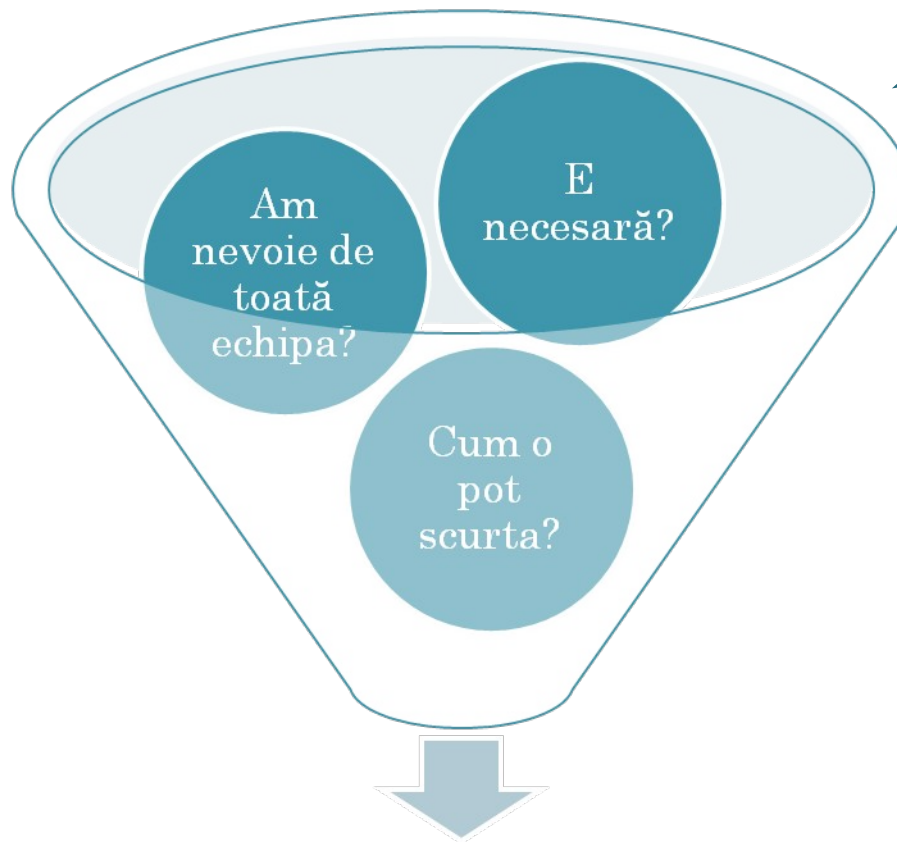
○ Grupuri de e-mail

- e-mailul proiectului prin care corespondența ajunge la toți membrii proiectului, exemplu: centrulpublic@fundatia.ro; centrulpublic@gmail.com
- grupuri de e-mail destinate anumitor activități cu participarea doar a responsabililor de respectivele activități, exemplu: cursuriformare@gmail.com)

Asigurați-vă că stabiliți reguli clare cu privire la folosirea listei interne de email pentru comunicare. Dacă se abuzează cu trimiterea de prea multe mesaje, există Șansa ca membri echipei să își piardă interesul și să desconsidere mesajele primite.

IAR...ȘEDINȚĂ?

Peste 50% din
timpul
întâlnirilor se
pierde pe aspecte
irelevante



Ședință eficientă



SCUZE...SUNT ÎN ȘEDINȚĂ!

- Nu planifica ședința pentru vineri, mai ales după-amiază;
- Asigură-te că introduci toate aspectele importante în agendă;
- Trimite din timp agenda pentru a da posibilitatea celorlalți să se pregătească;
- Cere confirmare de participare (de două ori);
- Deleagă de la începutul ședinței pe cineva să țină minuta;
- Fă debriefing;
- Caută soluții împreună cu echipa;
- Ia decizii;
- Asigură-te că toți membrii echipei sunt informați despre deciziile luate.

COMUNICAREA EXTERNĂ

Dacă nu știu nimic din ceea ce faci...vor suspecta că
nu faci nimic

- partenerii
- finanțatorul
- grupul țintă
- autoritățile
- publicul larg



CUM GESTIONĂM RELAȚIA CU PARTENERII?

- Concepție:
 - împărțirea responsabilităților în funcție de experiența fiecărui partener
- Planificare:
 - implicarea tuturor partenerilor în scrierea proiectului
 - agrearea de către fiecare partener a activității proprii
- Organizare:
 - stabilirea unor reguli comune
- Implementare:
 - comunicarea permanentă între parteneri



Ce se poate schimba într-un proiect și cum facem față schimbărilor?



CE SE POATE SCHIMBA INTR-UN PROIECT

În funcție de cauze și inițiatori, schimbările pot fi:

➤ propuse de beneficiar/parteneri în vederea corectării unor „erori” din etapa de scriere a proiectului (de preferat la începutul implementării)

- schimbări legislative

- pierderea relevanței unor activități

- supraestimarea sau subestimarea unor costuri în buget

➤ propuse de beneficiar/parteneri în vederea clarificării/detalierii unor aspecte din implementare

- modificări la metodologia de implementare

➤ impuse de finanțator

- schimbarea unor reguli de eligibilitate a cheltuielilor, de definire/clarificare a indicatorilor



- cauzate de abateri/întârzieri în implementare
 - nefinalizarea procedurilor de achiziții pentru anumite produse sau servicii
 - întârzieri în identificarea în termen a grupului țintă
 - dificultăți de intervenție în comunități, de obicei din cauze politice
- cauzate de modificări în echipa proiectului
 - fluctuație de personal
 - prelungirea activității experților
 - modificări de funcții între experți
- propuse în vederea atingerii unui impact mai mare al proiectului
 - introducerea de activități noi
 - mărirea grupului țintă sau a indicatorilor



CUM FACEM FAȚĂ SCHIMBĂRILOR?

- ❖ Încercăm să anticipăm schimbările printr-o monitorizare riguroasă
- ❖ Ne facem „scenarii” paralele în funcție de riscurile anticipate, astfel încât o eventuală modificare să nu ne ia pe nepregătite
- ❖ „Rescriem” proiectul
- Schema, descrierea sau cererea de finanțare redă situația proiectului la un moment dat.
- există pericolul ca schema să fie întocmită o singură dată și să rămână neatinsă, ceea ce o face să devină irelevantă
- Acest pericol poate fi evitat, desigur, prin reiterarea întocmirii ei și actualizarea schemei ori de câte ori situația se schimbă suficient de mult.



CUM FACEM FAȚĂ SCHIMBĂRILOR?

- ❖ Informăm finanțatorul și cerem acordul acestuia pentru modificări (acte adiționale, notificări, informare în scris, negocieri)
- ❖ Refacem instrumentele manageriale
 - Graficul Gantt, Diagrama PERT, Planul activităților
- ❖ Ne asigurăm că toată echipa este informată asupra schimbărilor intervenite și le retransmitem tuturor membrilor ei instrumentele refăcute
- ❖ Ne asigurăm că suntem foarte bine informați asupra repercursiunilor bugetare, în cazul prelungirii activităților, de exemplu



Cum gestionăm riscurile?



RISCURI ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR

- ✓ Nerambursarea la timp de către finanțator a cheltuielilor realizate și raportate, care poate genera probleme de cash flow și chiar blocajul proiectului
- Previzionarea atentă a bugetului pentru a nu ajunge în această situație, luând în calcul toate scenariile posibile
- Neavântarea în implementarea unui proiect de anvergură, care necesită un buget considerabil, mai ales dacă sunteți un ONG fără resurse financiare serioase (vezi falimentul generat de POSDRU)
- ✓ Probleme cu una/mai multe din organizațiile partenere (un partener nu își îndeplinește sarcinile asumate în proiect, ceea ce conduce la nevoia de identificare a unui alt partener asemănător);
- Alegerea cu grijă a partenerilor, este de preferat să lucrați cu parteneri cunoscuți, în care aveți încredere
- Asigurarea unei comunicări permanente cu partenerii pe parcursul proiectului



- ✓ Probleme cu autoritățile locale care îți pot bloca demersul de a interveni în anumită comunitate;
- Identificarea cauzei problemei (Aveți responsabili locali abili?, Pot fi interese politice la mijloc?)
- Încă din etapa de scriere asigurați-vă că selectați comunități cu deschidere și aveți deja acordul autorității locale de a interveni
- Implicați autoritatea locală ca partener în proiect
- ✓ Efectuarea de cheltuieli în neconcordanță cu reglementările și condițiile finanțatorului (cheltuieli nereglementare/ neeligibile)
- ✓ Întârzierea în raportarea cheltuielilor efectuate și chiar pierderea fondurilor pentru plățile care nu sunt solicitate la timp și/sau complet;
- ✓ Înregistrarea inadecvată a orelor lucrate și calculul inadecvat a taxelor corespunzătoare
- Asigurarea unui management financiar riguros și comunicarea solidă între departamentul financiar și managerul de proiect



- Probleme legate de procedurile de achiziție (dezinteresul furnizorilor să oferteze, primirea unor oferte întocmite parțial sau total incorect, nemulțumirea unor ofertanți cu privire la rezultatul procedurii, contestații)
 - Întocmirea unor caiete de sarcini cu specificații tehnice clare, împreună cu expertul din domeniu
 - Asigurarea unui management al achizițiilor riguros bazat pe legislația în vigoare dublată de proceduri instituționale
- Probleme cu subcontractorii (furnizare de produse/ prestarea de servicii de o calitate îndoielnică, comunicare dificilă)
 - Clarificarea, încă din etapa de semnare a contractului, a obligațiilor furnizorului și a statului nostru de beneficiar a unor fonduri publice/private
 - Executarea contractelor sub ochiul atent al departamentului/ consilierului juridic
 - Numirea responsabililor cu executarea fiecărui contract în parte, atât din partea proiectului cât și a subcontractorilor

- Dificultăți de gestionare a persoanelor din grupurile țintă (neînțelegerea statutului de „persoană din GT”, reticența participării în proiect și a completării documentelor necesare, neîncredere, conflicte, amenințări)
- Implicarea în proiect a unor responsabili locali extrem de abili, de încredere pentru comunitatea respectivă, cu abilități de persuasiune și comunicare și capacitatea de a reprezenta interesele beneficiarului
- Clarificarea tuturor nelămuririlor dinaintea intrării formale în proiect (cu accent pe datele cu caracter personal, condiții de participare în proiect, statut de persoană din GT, dublă finanțare, consecințele modificării situației persoanei respective, descrierea exactă a serviciului oferit prin proiect, termene și condiții de primire a unor premii/subvenții)



MONITORIZAREA

- „monere” (lat.) – a avertiza
- Monitorizarea este o unealtă de management care analizează progresul pe termen scurt și îl compară cu ceea ce s-a planificat
- Monitorizarea este un proces continuu de colectare a datelor în timpul implementării unui program
- Monitorizarea are ca scop colectarea datelor pe tot parcursul implementării proiectului sau programului privind:
 - atingerea obiectivelor,
 - consumarea resurselor,
 - atingerea grupului tinta,
 - schimbările generate de implementarea programului sau proiectului.



TEHNICI MONITORIZARE

- analiza rapoartelor lunare de activitate ale personalului
- analiza rapoartele intermediare aferente activităților (de etapă/trimestrial/ anual)
- comunicarea permanentă între managerul de proiect și echipa
- informații debriefing din cadrul întâlnirilor (revederea performanțelor)
- analiza variației rezultatelor = compararea rezultatelor efective cu cele planificate în proiect
- analiza de trend = examinarea în timp a rezultatelor proiectului, pentru a se determina dacă performanțele se ameliorează sau se deteriorează.
- rapoartele de audit
- feedback din partea finanțatorului
- întâlniri, controale intermediare din partea finanțatorului



RAPORTAREA

- **Raportarea narativa** - descrie în detaliu toate activitățile ce au fost desfășurate, precizează și justifică eventualele abateri de la planul inițial, evaluează nivelul și calitatea îndeplinirii fiecărei activități. Raportarea narativă trebuie să fie însoțită de documente justificative.
- **Raportarea financiară** - beneficiarul trebuie să furnizeze finanțatorului toate informațiile financiare legate de implementarea Proiectului. Va fi anexată raportului o listă detaliată a tuturor cheltuielilor efectuate în perioada de raportare a proiectului și pentru fiecare cheltuială se vor anexa documentele justificative.
- Raportări intermediare
- Raportarea finală



RESPONSABILITĂȚI LA RAPORTARE

○ **Ce face Beneficiarul?**

- solicită de la parteneri și centralizează toate informațiile necesare raportării,
- elaborează rapoartele tehnice și financiare,
- transmite toate documentelor către finanțator.

○ **Ce fac partenerii?**

- pregătesc documentele necesare raportării conform instrucțiunilor Beneficiarului,
- răspunde solicitărilor suplimentare exprese ale Beneficiarului

○ **Ce face finanțatorul?**

- asigură comunicarea și acordarea de sprijin beneficiarilor, pentru întocmirea unor rapoarte corecte, care să justifice realitatea și legalitatea cheltuielilor,
- verifică eligibilitatea și legalitatea plăților,
- organizează vizite de control la sediul beneficiarului,
- solicită clarificări suplimentare, dacă este cazul,
- procedează la rambursarea cheltuielilor decontate.



ÎNCHIDEREA PROIECTULUI

- Data de închidere a proiectului este menționată în contractul de finanțare.
- Data de închidere a proiectului (încheierea desfășurării activității în proiect) nu coincide cu data transmiterii ultimului raport tehnic și financiar, care este ulterioară
- Beneficiarul poate, în anumite condiții, să prelungească durata proiectului.



ARHIVAREA

- Gruparea dosarelor conținând documente justificative tehnice în ordinea activităților din proiect
- Gruparea dosarelor conținând documente justificative financiare în ordinea cererilor de rambursare depuse
- Gruparea dosarelor conținând proceduri de achiziție realizate în ordinea cronologică a desfășurării acestora
- Opisarea tuturor dosarelor și întocmirea unui opis general
- Opisarea în funcție de indicatori. Exemplu, mai jos:

INDICATOR ADIȚIONAL NR. 3	Valoare prognostată	Valoare realizată
<i>Nr. de centre vocaționale create</i>	9	9

Realizat prin:

B.2.1 Elaborarea și implementarea metodologiei de selecție a locației pentru 9 centre model în 3 județe pe baza noii legislații

B.2.4 Înființarea în colaborare strânsă a unui centru de formare profesională, a unui centru de angajare protejată și a unui centru de angajare asistată în fiecare dintre cele trei județe

Document justificativ	Arhivate în
3 Metodologii de selecție a locațiilor pentru noile centre	Biblioraft nr. 13
Documente de înființare emise de partenerii locali: decizii CJ/CL sau ale conducătorului instituției	Biblioraft nr. 14-16



ÎNAINTE DE A SE TERMINA PROIECTUL, NU UITA SĂ....

- Centralizezi rezultatele, indicatorii și grupul țintă pentru a te asigura că ai realizat valorile propuse
- Soliciti subcontractorilor să emită ultimele facturi pentru produse furnizate sau servicii prestate
- Restitui garanțiile de bună execuție subcontractorilor



DUPĂ CE SE TERMINĂ PROIECTUL, NU UITA DE...

- **Sustenabilitate** - modalitățile de susținere pentru ca serviciul sau bunul generat de proiect să poată exista, funcționa și după încheierea finanțării.

Atenție la cerințele finanțatorului cu privire la
sustenabilitate!



Cum folosim tehnologia informației în
vederea eficientizării proiectului?



FUNȚII WORD

Mail Merge

Scop: creare automată a unui număr mare de documente cu aproximativ același conținut, personalizat în funcție de anumite valori cunoscute (nume, prenume, funcție, instituție, buget etc...)

- invitații personalizate conferințe, seminarii, workshop-uri
- diplome, certificate de participare la cursuri, seminarii
- contracte de orice tip
- ordine interne de plată

Utilizare:

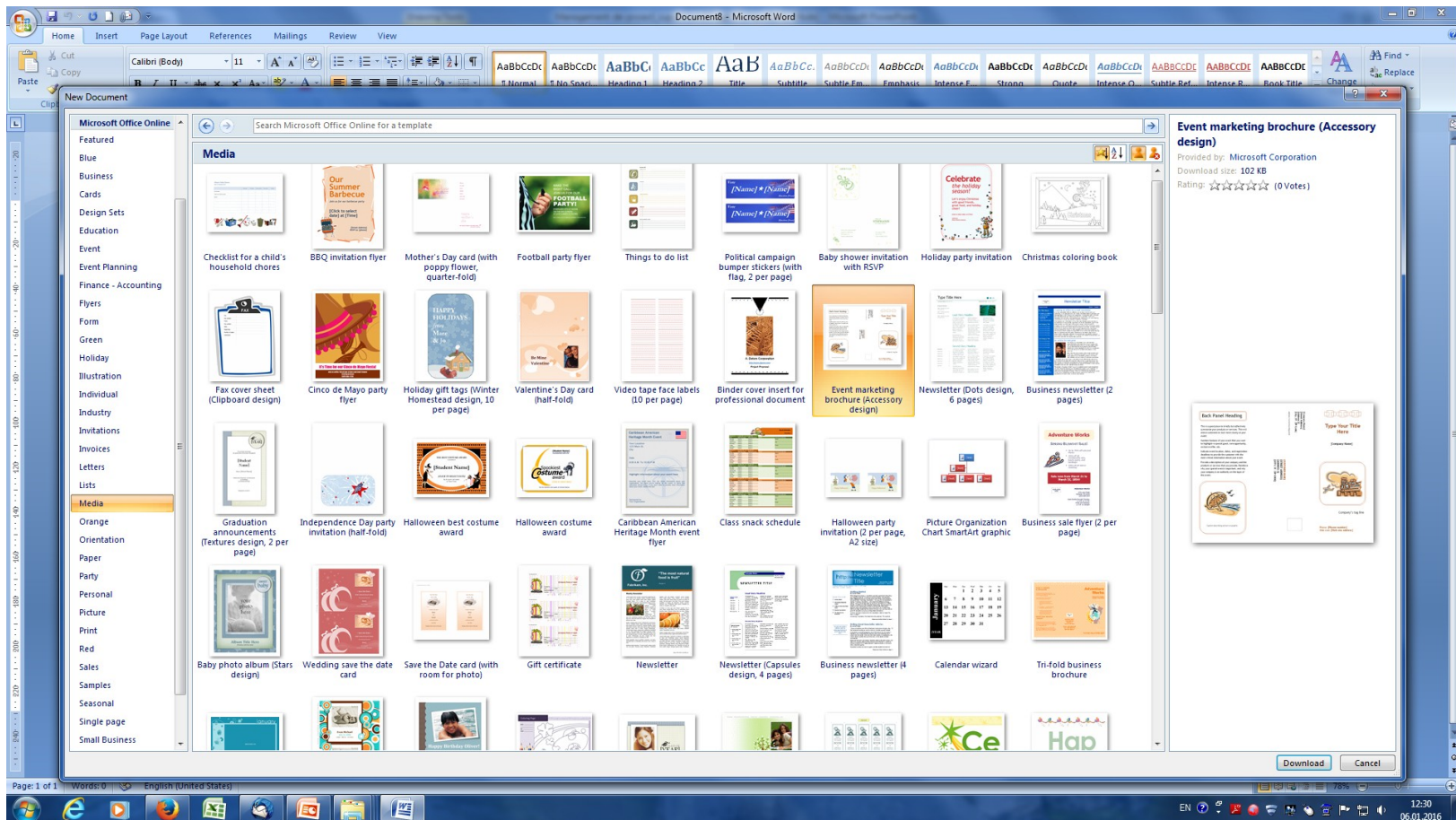
- Crearea unei baze de date in Excel cu valorile care se schimbă (de ex: pentru invitații avem nevoie de un tabel cu patru coloane – nume, prenume, funcție și instituție)
- În Word, accesăm funcția *Mailings-Select recipients-Use existing list* și selectăm baza de date din Excel, astfel se va crea legătura între documentul Word și baza de date Excel
- Apoi, accesăm funcția *Mailings-Insert Merge Field* și corelăm fiecare câmp din documentul Word cu coloana aferentă de valori din baza de date Excel
- Accesăm funcția *Preview results* pentru a vedea rezultatul și apoi funcția *Edit individual documents*
- Vom obține un singur fișier Word care va cuprinde în ordine toate documentele gata personalizate

FUNȚII WORD

Templates

Scop: design de pliante, broșuri, fluturași etc

Utilizare: acesați funcția File-New-Templates

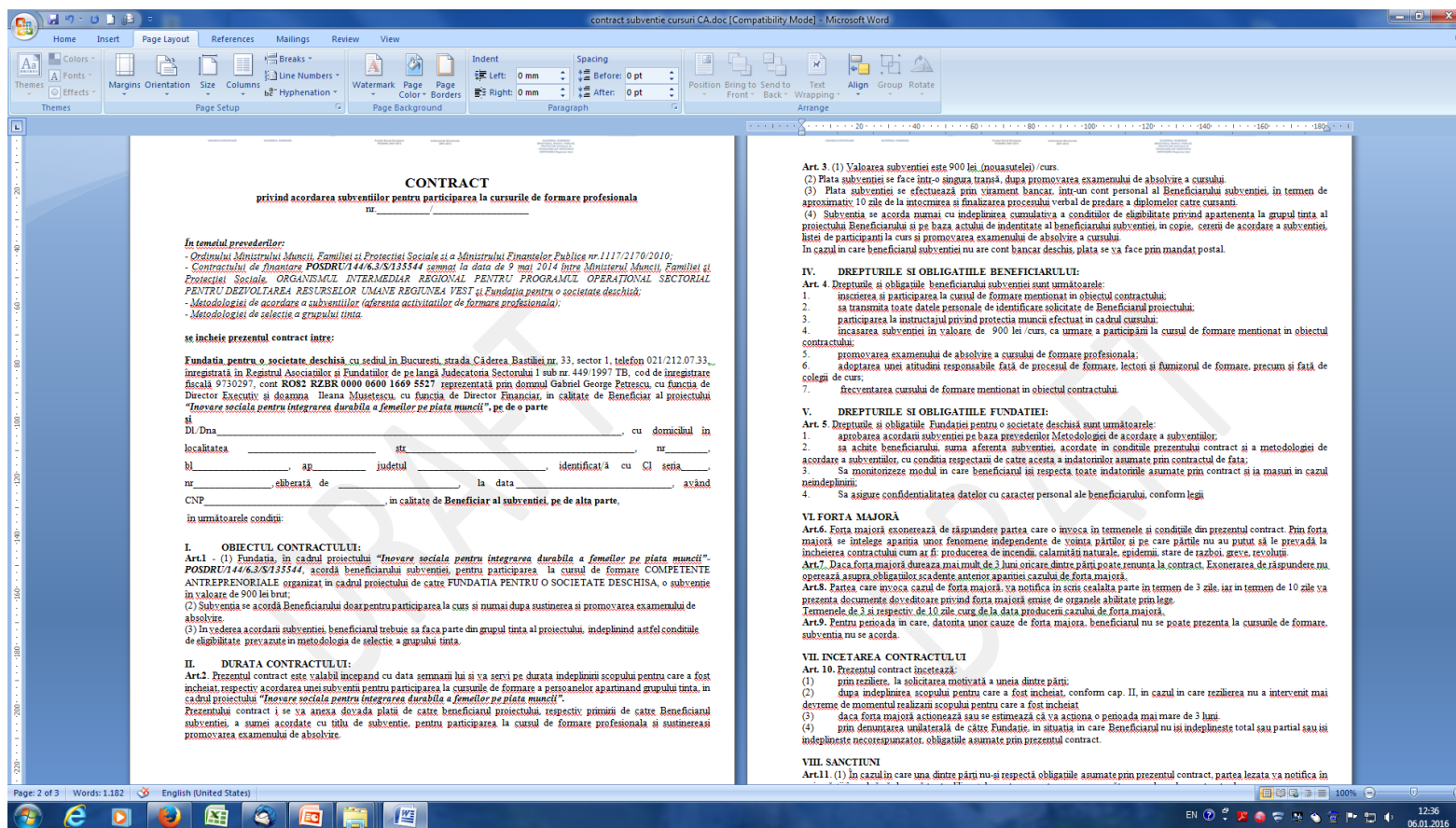


FUNCȚII WORD

Watermark

Scop: când trimiți un document confidențial sau un draft

Utilizare: accesați funcția Layout/Design-Watermark



FUNCȚII WORD

Compare documents

Scop: compararea a două versiuni a unui document

Utilizare: accesați funcția Review-Compare

The screenshot shows the Microsoft Word 2010 interface with the 'Review' tab selected. The 'Compare' group in the ribbon has the 'Compare Documents' button highlighted, with a dropdown menu showing 'Compare' and 'Protect Document'. The 'Compare Documents' task pane on the left displays a list of changes, including 'Deleted', 'Inserted', and 'Formatted' changes, with a summary of 45 revisions, 17 insertions, 21 deletions, and 0 moves. The main document area shows the 'CONTRACT de formare profesionala' document, with changes highlighted in red. The 'Compare Documents' task pane on the left shows a list of changes, including 'Deleted', 'Inserted', and 'Formatted' changes, with a summary of 45 revisions, 17 insertions, 21 deletions, and 0 moves.

Compare Documents

Summary: 45 revisions
Insertions: 17 Deletions: 21 Moves: 0
Formatting: 7 Comments: 0

Main document changes and comments

- Deleted ddimutrescu antreprenoriale
- Inserted ddimutrescu informatic
- Deleted ddimutrescu 0008024
- Inserted ddimutrescu 0007656
- Deleted ddimutrescu 6517/28.08
- Inserted ddimutrescu 3329/29.05
- Deleted ddimutrescu
- Formatted ddimutrescu Space After: 0 pt
- Deleted ddimutrescu
- Inserted ddimutrescu
- Deleted ddimutrescu
- Inserted ddimutrescu

CONTRACT de formare profesionala

Nr. _____ din _____

Capitolul 1 Partile contractante:

Fundatia pentru o societate deschisa, furnizor de formare profesionala, reprezentata legal prin dl. Gabriel George Petrescu, in calitate de Director, cu sediul in Bucuresti, str. Caderea Bastiliei, nr. 33, sector 1, telefon/fax 021/212.07.33; 021/212.10.32, inregistrat in Registrul Asociatilor si Fundatiilor de pe langa Judecatona Sectorului 1 sub nr. 449/1997 TB cod unic de inregistrare 9730297, cont bancar cont RO82 RZBR 0000 0600 1669 5527, deschis la Raiffeisen Bank, Agentia Piata Romana, posesor al autorizatiei de furnizor de formare profesionala pentru ocupatia/specializarea "Competente antreprenoriale", Seria B, nr. 0008024/007656, avand numar de ordine in la Registrul National al furnizorilor de formare a adultilor cu nr. 40/6517/28.08.2014.

programului de formare profesionala, cu domiciliul in (adresa completa din CI) _____

beneficiar al programului de formare profesionala, cu domiciliul in (adresa completa din CI) _____

identificat/a cu CI seria _____ nr. _____, eliberat de _____ in data _____ CNP _____

de _____ reprezentata la semnarea acestui contract de catre _____ cu domiciliul in (adresa completa din CI) _____

cu CI seria _____ nr. _____ eliberata in data de _____ CNP _____

Capitolul 2 Obiectul contractului:

Obiectul contractului il constituie prestarea de catre furnizor a serviciului de formare profesionala pentru ocupatia/specializarea **COMPETENTE ANTREPRENORIALE** si organizarea examenului de absolvire. Certificatul de absolvire eliberat de ANC, participantilor care au promovat examenul de absolvire, reprezinta documentul in baza caruia titularul poate desfasura meseria/profesia corespunzatoare cod COR _____

Prin semnarea prezentului contract subsemnatul _____ in calitate de _____ sunt de acord cu participarea minorului _____ organizat de furnizorul de formare profesionala in conditiile si termenii stabiliti prin prezentul contract.

Capitolul 3 Durata contractului si locul de desfasurare:

Durata contractului este de 40 zile, reprezentand 64 ore efective de pregatire teoretica si practica, la care se adauga o zi pentru sustinerea examenului de absolvire la data finalizarii cursului. Locul de desfasurare a serviciului de formare profesionala este in Bucuresti.

Capitolul 4 Valoarea contractului:

Cursul se va desfasura in cadrul proiectului "Inovare sociala pentru integrarea durabila a femeilor pe piata muncii", ID 135544, finantat in baza contractului de finantare POSDRU14/6.3/S/135544, in cadrul activitatii _____

Original Document (Anexa 9 Contract formare - majori.docx - ddimutrescu)

CONTRACT de formare profesionala

Nr. _____ din _____

Capitolul 1 Partile contractante:

Fundatia pentru o societate deschisa, furnizor de formare profesionala, reprezentata legal prin dl. Gabriel George Petrescu, in calitate de Director, cu sediul in Bucuresti, str. Caderea Bastiliei, nr. 33, sector 1, telefon/fax 021/212.07.33; 021/212.10.32, inregistrat in Registrul Asociatilor si Fundatiilor de pe langa Judecatona Sectorului 1 sub nr. 449/1997 TB cod unic de inregistrare 9730297, cont bancar cont RO82 RZBR 0000 0600 1669 5527, deschis la Raiffeisen Bank, Agentia Piata Romana, posesor al autorizatiei de furnizor de formare profesionala pentru ocupatia/specializarea "Competente antreprenoriale", Seria B, nr. 0008024, avand numar de ordine in la Registrul National al furnizorilor de formare a adultilor cu nr. 40/6517/28.08.2014.

beneficiar al programului de formare profesionala, cu domiciliul in (adresa completa din CI) _____

identificat/a cu CI seria _____ nr. _____, eliberat de _____ in data de _____ CNP _____

de _____ reprezentata la semnarea acestui contract de catre _____ cu domiciliul in (adresa completa din CI) _____

identificata cu CI seria _____ nr. _____ eliberata in data de _____ CNP _____

Revised Document (Anexa 9 Contract formare - minore.docx - ddimutrescu)

CONTRACT de formare profesionala

Nr. _____ din _____

Capitolul 1 Partile contractante:

Fundatia pentru o societate deschisa, furnizor de formare profesionala, reprezentata legal prin dl. Gabriel George Petrescu, in calitate de Director, cu sediul in Bucuresti, str. Caderea Bastiliei, nr. 33, sector 1, telefon/fax 021/212.07.33; 021/212.10.32, inregistrat in Registrul Asociatilor si Fundatiilor de pe langa Judecatona Sectorului 1 sub nr. 449/1997 TB cod unic de inregistrare 9730297, cont bancar cont RO82 RZBR 0000 0600 1669 5527, deschis la Raiffeisen Bank, Agentia Piata Romana, posesor al autorizatiei de furnizor de formare profesionala pentru ocupatia/specializarea "Competente informatic", Seria B, nr. 0007656, avand numar de ordine in la Registrul National al furnizorilor de formare a adultilor cu nr. 40/3329/29.05.2014.

beneficiar al programului de formare profesionala, cu domiciliul in (adresa completa din CI) _____

identificat/a cu CI seria _____ nr. _____, eliberat de _____ in data de _____ CNP _____

de _____ reprezentata la semnarea acestui contract de catre _____ cu domiciliul in (adresa completa din CI) _____

identificata cu CI seria _____ nr. _____ eliberata in data de _____ CNP _____

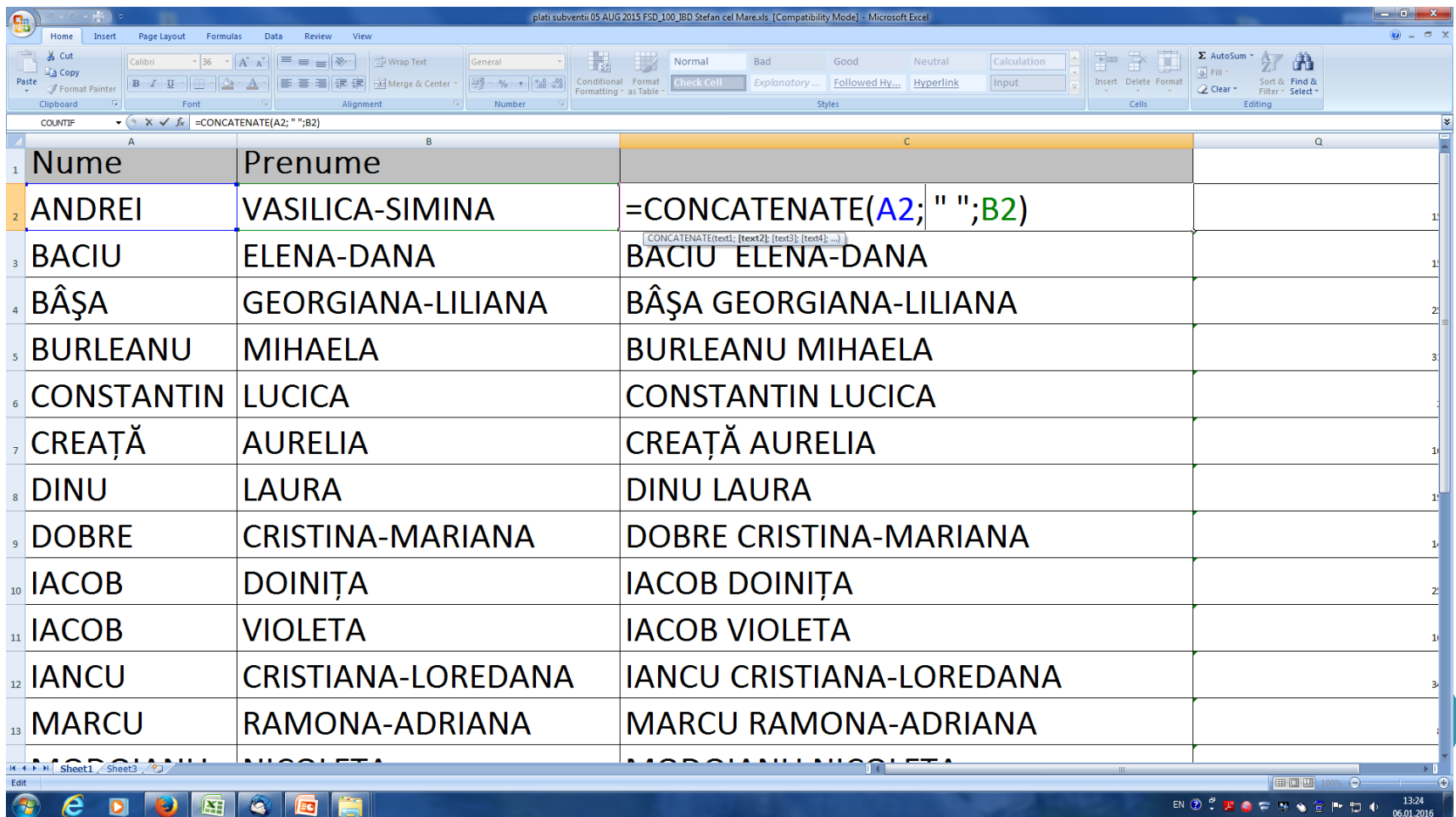
Capitolul 2 Obiectul contractului:

Obiectul contractului il constituie prestarea de catre furnizor a serviciului de formare profesionala pentru ocupatia/specializarea _____ si organizarea examenului de absolvire. Certificatul de absolvire eliberat de ANC, participantilor care au promovat examenul de absolvire, reprezinta documentul in baza caruia titularul poate desfasura meseria/profesia corespunzatoare cod COR _____

FUNCȚII EXCEL

Concatenate

Scop: alăturarea informațiilor din mai multe celule



The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D
1	Nume	Prenume		
2	ANDREI	VASILICA-SIMINA	=CONCATENATE(A2;" ";B2)	
3	BACIU	ELENA-DANA	BACIU ELENA-DANA	
4	BÂȘA	GEORGIANA-LILIANA	BÂȘA GEORGIANA-LILIANA	
5	BURLEANU	MIHAELA	BURLEANU MIHAELA	
6	CONSTANTIN	LUCICA	CONSTANTIN LUCICA	
7	CREAȚĂ	AURELIA	CREAȚĂ AURELIA	
8	DINU	LAURA	DINU LAURA	
9	DOBRE	CRISTINA-MARIANA	DOBRE CRISTINA-MARIANA	
10	IACOB	DOINIȚA	IACOB DOINIȚA	
11	IACOB	VIOLETA	IACOB VIOLETA	
12	IANCU	CRISTIANA-LOREDANA	IANCU CRISTIANA-LOREDANA	
13	MARCU	RAMONA-ADRIANA	MARCU RAMONA-ADRIANA	

The formula bar shows the formula: `=CONCATENATE(A2;" ";B2)`. The status bar at the bottom indicates the file name is "plati subventii 05 AUG 2015 FSD_100_IBD Stefan cel Mare.xls" and the date is 06.01.2016.

FUNȚII EXCEL

Microsoft Excel - platii subventii 05 AUG 2015 FSD_100_IBD Stefan cel Mare.xls [Compatibility Mode]

Home Insert Page Layout Formulas Data Review View

Clipboard Font Paragraph Alignment Number Styles

Normal Bad Good Neutral Calculation

Check Cell Explanatory... Followed Hy... Hyperlink Input

Insert Delete Format

AutoSum Fill Clear Sort & Filter Find & Select

COUNTIF =CONCATENATE("comuna ";O2;" strada ";P2;" nr. ";Q2;" judet ";N2)

	N	O	P	Q	R	X	Y	Z
1	Judet	Localitate	Strada	Nr.	Adresa			
2	Călărași	Ștefan cel Mare	Poenarilor	15	=CONCATENATE("comuna ";O2;" strada ";P2;" nr. ";Q2;" judet ";N2)			
3	Călărași	Ștefan cel Mare	Morii	15	comuna Ștefan cel Mare, strada Morii nr. 15, judet Călărași			
4	Călărași	Ștefan cel Mare	Căminului	25	comuna Ștefan cel Mare, strada Căminului nr. 25, judet Călărași			
5	Călărași	Ștefan cel Mare	Ștefan cel Mare	31	comuna Ștefan cel Mare, strada Ștefan cel Mare nr. 31, judet Călărași			
6	Călărași	Ștefan cel Mare	Marin Dragos	2	comuna Ștefan cel Mare, strada Marin Dragos nr. 2, judet Călărași			
7	Călărași	Ștefan cel Mare	Dialogului	16	comuna Ștefan cel Mare, strada Dialogului nr. 16, judet Călărași			
8	Călărași	Ștefan cel Mare	Morii	19	comuna Ștefan cel Mare, strada Morii nr. 19, judet Călărași			
9	Călărași	Ștefan cel Mare	Veteranilor	14	comuna Ștefan cel Mare, strada Veteranilor nr. 14, judet Călărași			
10	Călărași	Ștefan cel Mare	Sistemului	25	comuna Ștefan cel Mare, strada Sistemului nr. 25, judet Călărași			
11	Călărași	Ștefan cel Mare	Morii	16	comuna Ștefan cel Mare, strada Morii nr. 16, judet Călărași			
12	Călărași	Ștefan cel Mare	Sf. Dumitru	34	comuna Ștefan cel Mare, strada Sf. Dumitru nr. 34, judet Călărași			
13	Călărași	Ștefan cel Mare	D.R. Derică	8	comuna Ștefan cel Mare, strada D.R. Derică nr. 8, judet Călărași			
14	Călărași	Ștefan cel Mare	Veteranilor	11	comuna Ștefan cel Mare, strada Veteranilor nr. 11, judet Călărași			
15	Călărași	Ștefan cel Mare	Ilfoveanu	13	comuna Ștefan cel Mare, strada Ilfoveanu nr. 13, judet Călărași			
16	Călărași	Borcea	Calea Călărași	302	comuna Borcea, strada Calea Călărași nr. 302, judet Călărași			
17	Călărași	Ștefan cel Mare	Tineretului	50	comuna Ștefan cel Mare, strada Tineretului nr. 50, judet Călărași			
18	Călărași	Ștefan cel Mare	Căminului	45	comuna Ștefan cel Mare, strada Căminului nr. 45, judet Călărași			
19	Călărași	Ștefan cel Mare	Tandafirilor	44	comuna Ștefan cel Mare, strada Tandafirilor nr. 44, judet Călărași			
20	Călărași	Ștefan cel Mare	Speranței	1	comuna Ștefan cel Mare, strada Speranței nr. 1, judet Călărași			

Sheet1 Sheet3

13:28 06.01.2016

Cum motivăm echipa de proiect?



MANAGEMENTUL ECHIIPEI

- Comunicarea corectă a rolurilor și responsabilităților către membrii echipei:
 - întâlnire colectivă de început- viziune și angajament
 - întâlnire separată, cu fiecare membru al echipei în parte, să vă asigurați că fiecare persoană:
 - ❖ primește atenția cuvenită din partea managerului de proiect
 - ❖ înțelege corect rolul și responsabilitățile ei/lui
 - ❖ are oportunitatea să împărtășească și să își clarifice nelămuririle cu privire la proiect.



LUCRU ÎN ECHIPĂ

- Recunoașterea reciprocă a competențelor specifice ale membrilor echipei
- Încrederea reciprocă
- Comunicarea
- Coordonarea
- Echilibru în contribuțiile membrilor
- Sprijin reciproc
- Efort în același sens
- Coeziune

Unu este un număr mult prea mic pentru a
realiza ceva măreț!



AVANTAJE

Din perspectiva managementului

- Rezolvarea mai rapidă a problemelor prin contribuțiile individuale
- Competiție pozitivă care conduce spre motivare reciprocă
- Evitarea conflictelor datorită unei cunoașteri reciproce
- Monitorizarea reciprocă

Din perspectiva membrilor

- Sensul de apartenență
- Împlinire din perspectiva socială prin socializare
- Dezvoltare profesională prin schimbul de experiență și abilități
- Sprijinul reciproc în rezolvarea problemelor



DEZAVANTAJE

- Munca inegală (unii muncesc mai mult, alții mai puțin)
- Preferința unora pentru munca independentă
- Stilurile personale diferite pot favoriza apariția conflictului (dificultatea de a accepta opinii diferite)
- Durata mai lungă de rezolvare a problemei
- Neasumarea individuală a vinei



CUM FACEM CA ECHIPA SA FUNCTIONEZE?

Managerul

- Stabilește obiective și așteptări clare
- Comunică motivele pentru care s-a format echipa
- Nu intervine excesiv în munca echipei, dar monitorizează discret progresul
- Intervine dacă apar întârzieri, neînțelegeri, conflicte

Membrii echipei:

- Își asumă rolurile
- Acordă sprijin și acceptă să fie sprijiniți
- Îi ascultă pe ceilalți din grup
- Se implică (chiar dacă se muncește în echipă, la final tot se tranșează responsabilitățile și nivelul de implicare al fiecăruia)



MOTIVAREA ÎN INTERIORUL ECHIPEI DE PROIECT

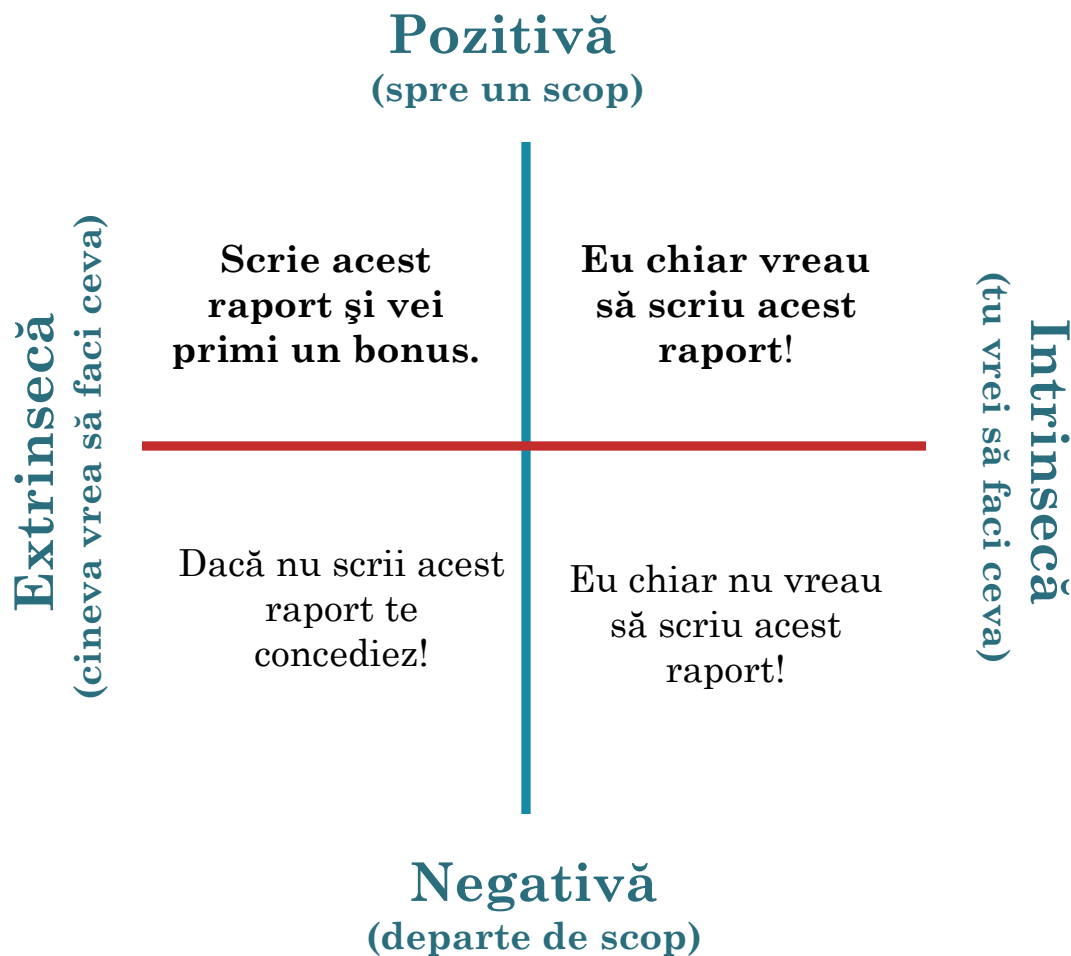


LIPSĂ DE MOTIVAȚIE SAU DEFICIT DE COMPETENȚĂ?

- Felul în care reacționează angajatul față de același task din trecut;
- Dificultatea sarcinii;
- Reacția angajatului în fața neîndeplinirii sarcinii.

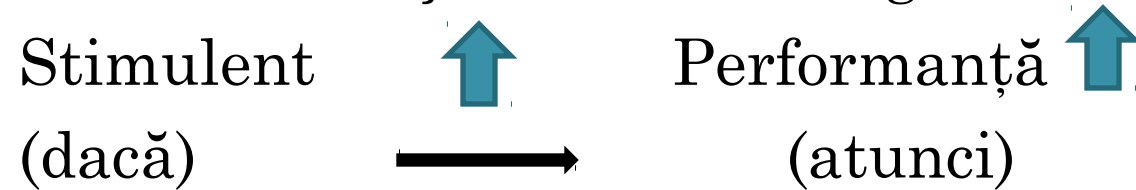


4 TIPURI DE MOTIVAȚIE



STIMULENTELE DEPIND DE TIPUL SARCINII

Pentru taskuri cu **reguli simple** și un **obiectiv clar**, stimulentele funcționează pentru că îngustează focalizarea și concentrează gândirea



Pentru probleme **complexe**, stimulentele nu ne dau voi să privim „out of the box”, așadar nu funcționează



ÎN PROIECTE...

- Versiuni diferite ale problemei lumânării
- Sarcini concrete, repetitive, reglementate...
 - Achiziții
 - Proceduri financiare și contabile (plăți, urmărire buget, decontări)
 - Raportare
- Sarcini complexe, fără reguli clare, fără o soluție unică, și care necesită creativitate în luarea deciziei și compromis
 - Concepția proiectului
 - Recrutarea de personal
 - Comunicarea și lucrul în echipă
 - Lucrul cu grupul țintă
 - Alegerea unei metodologii de implementare a unor activități



- Pentru sarcini de tip „emisfera stânga”
 - asigurați-vă că alegeți oamenii potriviți
 - stabiliți de la începutul proiectului metodologii și proceduri
 - automatizați sarcinile repetitive

Astfel, veți avea suficient timp pentru sarcinile de tip „emisfera dreapta”.



METODE DE CREȘTERE A MOTIVAȚIEI

(I)

- „Îmbogățirea” activității prin încărcarea „pe verticală”
 - Oferirea unei singure persoane a unei „unități” de lucru (ex: expertul sau coordonatorul tehnic care se ocupă și de gestionarea și raportarea GT)
 - Acordarea de autoritate suplimentară (coordonatorii de activități)
 - Eliminarea controalelor cu menținerea responsabilității



METODE DE CREȘTERE A MOTIVAȚIEI

(II)

Introducerea unor sarcini noi și mai dificile, neabordate până atunci.

Efortul crește motivația prin:

- ✓ crearea efectului de posesie, de interiorizare a rezultatului, de mândrie (valoarea produsului crește)



Acest material a fost realizat prin proiectul *Dezvoltarea capacității ONG-urilor și a grupurilor informale*, finanțat prin granturile SEE 2009- 2014, în cadrul Fondului ONG în România.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a granturilor SEE 2009-2014.

Pentru informații suplimentare despre proiect, accesați www.centrulpublic.ro. Detalii despre finanțator găsiți pe www.eeagrants.org și pe www.fondong.fdsc.ro.

