**Universitatea de Stat „B. P. Hasdeu” din Cahul**

**Facultatea de Economie, Inginerie și Științe Aplicate**

**Catedra de Inginerie și Științe Aplicate**

# **RAPORT**

## **Studiu de caz 1**

## **Analiza comunicării și colaborării**

**Autori:** Ivanov Stanislav, Chiriac Ion  
**Grupa:** IT2501  
**Profesor:** Popovici Ilona  
**Data:** 09.09.2025

Cahul, 2025

## **Rezumat (Abstract)**

Echipa „Gamma” — 6 consultanți (2 la biroul central, 3 remote, 1 consultant extern) — se confruntă cu întârzieri, neînțelegeri frecvente și dublarea sarcinilor. Acest referat identifică problemele majore în modul curent de comunicare și colaborare, propune un set concret de instrumente digitale și protocoale operative pentru fiecare problemă și argumentează, pe baza conceptelor teoretice (comunicare sincronă vs. asincronă, alegerea canalelor, feedback, managementul sarcinilor, modelul Shannon-Weaver, metodologii Agile/Kanban), de ce soluțiile propuse sunt superioare practicilor actuale. Se oferă un plan de implementare, indicatori de performanță (KPI) și șabloane practice.

## **1. Introducere**

Proiectele complexe, derulate de echipe distribuite geografic, cer o organizare atentă a fluxului informațional și a responsabilităților. În cazul echipei „Gamma”, distribuția membrilor (birou central / remote / consultant extern) combinată cu canale de comunicare inconsistente a generat întârzieri și suprapuneri. Scopul acestui referat este: (1) identificarea problemelor concrete, (2) propunerea de soluții practice (instrumente + reguli) și (3) demonstrarea corelării soluțiilor cu teoriile relevante din comunicarea organizațională și management.

## **2. Probleme majore identificate (cu analiză)**

Mai jos identific cel puțin trei probleme clare, explicate cu termeni teoretici.

### **Problema 1 — Lipsa clarității în atribuire și dublarea sarcinilor (managementul sarcinilor)**

**Descriere:** Nu există un registru centralizat și actualizat al sarcinilor. Rezultatul este că doi sau mai mulți consultanți pot lucra la aceeași livrabilă sau sarcină fără să știe.  
 **Concepte implicate:** managementul sarcinilor, vizibilitate, limitarea WIP (work in progress).  
 **Impact:** pierdere de timp, efort duplicat, conflicte, termene ratate.

### **Problema 2 — Canale de comunicare fragmentate și utilizare nearmonizată (alegerea canalelor)**

**Descriere:** Unii membri comunică predominant prin e-mail, alții prin apel telefonic sau mesagerie instant; nu există o convenție privind ce tip de informație merg pe ce canal.  
 **Concepte implicate:** alegerea canalelor, formalitate vs. informalitate, zgomot informațional (Shannon-Weaver).  
 **Impact:** informații pierdute, inconsistență decizională, re-trimitere repetată a aceleiași informații.

### **Problema 3 — Feedback insuficient, neformalizat sau întârziat (feedback & comunicație sincr./asincr.)**

**Descriere:** Observăm întârzieri lungi la primirea feedback-ului pentru documente și livrabile; lipsesc mecanisme de confirmare a înțelegerii.  
 **Concepte implicate:** comunicare asincronă vs. sincronă, bucle de feedback, claritate semantică.  
 **Impact:** revizii multiple, pierdere de calitate, iterări prelungite.

### **Problema 4 — Lipsa politici/ritualuri de comunicare și lipsa unui cadru de decizie (proceduri & guvernanță)**

**Descriere:** Nu există protocoale clare pentru decizii (cine aproba ce, cum se escaladează un conflict sau un blocaj).  
 **Concepte implicate:** guvernanță de proiect, responsabilitate (RACI), proces decizional.  
 **Impact:** blocaje neclare, întârzieri la decizii, responsabilitate dispersată.

Observație: cele 4 probleme sunt distincte, dar interdependente — de exemplu, fragmentarea canalelor agravează lipsa de claritate în atribuirea sarcinilor și provoacă întârzierea feedback-ului.

## **3. Soluții concrete (instrumente digitale) + Protocoale detaliate pentru fiecare problemă**

Fiecare problemă primește un pachet: instrument recomandat (principal + alternativă), protocoale clare (reguli de utilizare) și proceduri operaționale.

### **3.1 Problemă 1 — Dublarea sarcinilor / Lipsa clarității (SOLUȚIE: Trello / Jira + reguli Kanban)**

**Instrumente propuse:**

* **Primar:** Trello (ușor de folosit, vizual Kanban) — recomandat dacă echipa nu a folosit deja instrumente Agile.
* **Alternativă (mai avansată):** Jira — pentru echipe care au nevoie de urmărire detaliată (story points, backlog, issue linking).

**Protocol/Reguli (regulament operativ):**

1. **Creare structură board:** Board principal „Gamma — Proiect [Nume client]” cu liste: Backlog, To Do, In Progress, Blocked, Review, Done.
2. **Card standard:** fiecare task = 1 card cu: titlu clar, descriere succintă, checklist (pași), responsabil (Owner), dată limită (Due date), estimare ore/complexitate, etichetă (label) pentru tip (Documentare, Dezvoltare, Client, QA).
3. **Regula „începe = mută”:** când începi să lucrezi la un task trebuie mutat în „In Progress” și să adaugi un comment “Start: DD/MM, ore estimate”.
4. **Actualizare zilnică:** Owner-ul cardului actualizează cardul la finalul zilei (comentariu scurt cu progres + % sau task din checklist completate).
5. **Ritual săptămânal:** 15–30 minute — Monday backlog grooming + Friday review (toate cardurile cu status Blocked au un owner de escaladare).
6. **Politica de evitare a duplicatelor:** înainte de crea un card nou, obligatoriu căutare (search) pe board pentru titluri/etichete similare; dacă există asemănare, se **adaugă** contribuția în cardul existent (comentarii / checklist) — nu se creează duplicat.
7. **Regula de escaladare:** dacă un card rămâne în „Blocked” >48 ore, PM (project manager) este notificat automat (ex: Butler automation în Trello sau script) și se programează o mini-reuniune de 15 min.
8. **Arhivare și versiuni:** când un card e marcat Done, atașează livrabilul final (versiune finală) și salvează un snapshot în folderul „Final” din Drive.

**Argumentare teoretică:**

* Vizualizarea stadiilor (Kanban) reduce ambiguitatea responsabilităților — conform principiilor Agile: transparență + limitarea WIP reducând context switching.
* Un registru central elimină „zgomotul” din modelul Shannon-Weaver (reducând canale paralele necoordonate) și asigură o singură sursă de adevăr (single source of truth).

### **3.2 Problemă 2 — Canale fragmentate (SOLUȚIE: Slack / Microsoft Teams + Politică de canale)**

**Instrumente propuse:**

* **Primar:** Slack — ușor de structurat pe canale, threads, integrări (Trello, Google Drive, calendar).
* **Alternativă:** Microsoft Teams — util dacă organizația are Microsoft365 și dorește integrare completă cu Outlook/Teams calls/SharePoint.

**Protocol/Reguli (regulament comunicare):**

1. **Taxonomie canale (exemplu):**
   * #announcements (read-only, only PM/lead) — anunțuri oficiale, decizii majore.
   * #gamma-general — discuții operaționale generale.
   * #gamma-client-<Nume> — comunicare legată strict de client/cerințe.
   * #gamma-design, #gamma-dev, #gamma-qa — canale funcționale.
   * #gamma-standup — pentru standup asincron zilnic (vezi mai jos).
   * #random — social (limită: nu folosi pentru decizii).
2. **Regula threadurilor:** orice discuție legată de un subiect deschis trebuie făcută în **thread** (nu în canalul principal), pentru păstrarea contextului și reducerea zgomotului.
3. **Ritual de standup:** folosire opțională — **standup asincron** zilnic în #gamma-standup: format:  
   * Cine: nume; Ce am făcut ieri: [2–3 bullet]; Ce fac azi: [2–3 bullet]; Blocaje: [dacă există].
4. **SLA răspunsuri:**
   * @urgent / mențiuni: răspuns în 2 ore în timpul orelor de lucru;
   * Mesaje non-urgente: răspuns în 24 ore. (Definirea "ore de lucru" se stabilește la echipă; să se afișeze fusurile orare în profil).
5. **Politica DM vs Canal:** decizii și consignări formale — **se comunică în canal** sau se consemnează în Trello/Drive; DM se folosește doar pentru clarificări rapide, nu pentru luarea unei decizii care afectează echipa.
6. **Guest accounts pentru consultant extern:** acordarea accesului guest cu permisiuni limitate (poate citi/participa în canalele relevante, nu are acces la HR / intern).
7. **Integrări:** conectează Trello/Jira + Google Drive + Calendar pentru notificări automate (ex.: card mutat în Review → anunț în canalul #gamma-general).
8. **Regula de arhivare:** canale inactive se arhivează la 6 luni, dar conținutul rămâne indexabil.

**Argumentare teoretică:**

* Alegerea clară a canalelor reduce „zgomotul” și canalizează tipul de mesaj acolo unde are sens (formal vs. informal). În termeni Shannon-Weaver: restrângerea canalelor reduce sursele de perturbare și crește probabilitatea decodării corecte.
* Thread-urile și integrările permit păstrarea contextului (feedback contextual), sprijinind bucle de feedback scurte.

### **3.3 Problemă 3 — Feedback insuficient sau întârziat (SOLUȚIE: Google Workspace / Confluence + politici de feedback)**

**Instrumente propuse:**

* **Primar (documentare + colaborare):** Google Docs / Google Drive (sau Confluence dacă organizația dorește un wiki mai structurat).
* **Alternativă:** Microsoft SharePoint + Word Online (dacă organizația folosește M365).

**Protocol/Reguli (regulament feedback):**

1. **Spațiu comun:** Toate documentele de proiect se păstrează în Drive / Gamma / Working (work-in-progress) și Drive / Gamma / Final. Acces pe bază de rol (Editor, Commenter, Viewer).
2. **Nomenclatură fișiere:** Gamma\_<TipDocument>\_<Versiune>\_DDMMYYYY\_<Autor>.ext  
   * Ex: Gamma\_Specificatie\_Tehnica\_v01\_15092025\_Ion.docx
3. **Mod de editare:** editorii fac modificări în Suggesting mode (sau Track changes în Word Online) pentru documentele care necesită aprobări; comentariile folosite pentru propuneri.
4. **Feedback format:** la comentariu se specifică: @Nume — acțiune așteptată (ex.: revizuire/confirmare), deadline DD/MM, prioritate.
5. **SLA de feedback pentru documente:**
   * Document marked as Review → răspuns/feedback în 48h.
   * Dacă feedback-ul întârzie → escaladare automat către PM după 72h.
6. **Proces de aprobare (workflow):** Draft → Review (comentarii) → Revizie → Aprobare finală (apăsat buton/etichetă Approved). Livrabile finale se salvează în Final și se blochează (read-only).
7. **Regula de rezolvare comentarii:** responsabilul documentului trebuie să rezolve comentariile (sau să răspundă explicativ) în termen de 5 zile lucrătoare.
8. **Istoric și versiuni:** folosește version history (Google Docs / Drive) și păstrează v01, v02 etc. Versiunea finală se marchează și exportă PDF pentru livrare client.

**Argumentare teoretică:**

* Feedback-ul contextual (comentarii direct în text) reduce ambiguitatea interpretativă (conform principiilor comunicării eficiente).
* Stabilirea SLA-urilor și a unui workflow formal transformă feedback-ul dintr-un proces aleator în unul predictibil, permițând bucle de feedback rapide (folositoare mai ales în comunicarea asincronă).

### **3.4 Problemă 4 — Lipsa cadrului decizional și a guvernanței proiectului (SOLUȚIE: RACI + întâlniri ritualice + politică de escaladare)**

**Instrumente propuse:**

* Document RACI (în Google Sheets / Confluence) + integrare în Trello/Jira prin campuri custom (Owner, Approver).
* Calendar comun pentru evenimente cheie (Google Calendar / Outlook).

**Protocol/Reguli (guvernanță):**

1. **Matrice RACI:** pentru livrabile principale se creează matrice RACI (Responsible / Accountable / Consulted / Informed). Exemplu: Specificație tehnică — Responsible: Ion; Accountable: Team Lead; Consulted: Consultant extern; Informed: Client PM.
2. **Politica decizională:** deciziile care schimbă scope-ul >10% trebuie aprobate de Accountable + PM + client (dacă este cazul). Deciziile operaționale sub 10% sunt luate de Responsible și comunicate în #announcements.
3. **Escaladare:** blocaje nerezolvate în 48h → escalate la PM → 24h → escalare la Sponsor/Client (dacă afectează livrare).
4. **Agenda de întâlniri:**
   * Synchronous weekly meeting (30–45 min): status + items needing decisions.
   * Monthly retrospective (60 min): lecții învățate + acțiuni de îmbunătățire.
5. **Documentare decizii:** orice decizie importantă se consemnează într-un Decision Log (Confluence/Sheet) cu: dată, decizie, motiv, implementer, deadline.

**Argumentare teoretică:**

* Un cadru RACI clar reduce ambiguitatea rolurilor și responsabilităților, prevenind „blurred accountability”.
* Există dovezi metodologice (management de proiect) că guvernanța clară accelerează luarea deciziilor și scade timpul de blocaj.

## **4. Cum aceste soluții sunt SUPERIOARE practicilor curente — argumentare teoretică detaliată**

1. **Reducerea zgomotului informațional (Shannon-Weaver):** centralizarea informației (Trello + Slack + Drive) reduce canalele paralele necoordonate; astfel rata erorilor în transmisie scade semnificativ.
2. **Echilibru între comunicare sincronă și asincronă:** Slack + standup asincron + ședințe săptămânale permit reducerea întâlnirilor neproductive (sincron) și totodată mențin buclele de feedback scurte (asincron). Teoria comunicării spune că alegerea adecvată a canalului în funcție de urgență și complexitate optimizează decodarea mesajului.
3. **Transparență în managementul sarcinilor (Agile/Kanban):** Trello/Jira afişează vizual starea, responsabil, blockers — reducând ambiguitatea și dublarea. Conform principiilor Lean, vizualizarea fluxului ajută la identificarea blocajelor.
4. **Feedback contextual și control al versiunilor:** Google Docs (sau Confluence) asigură că feedback-ul este legat direct de locația din document, reducând re-interpretarea și blocajele iterative.
5. **Governance + RACI:** definirea clară a drepturilor de decizie reduce „decisions by committee” și timpii de așteptare.

## **5. Plan de implementare (pași practici, training, timeline)**

**Fază 0 — Pregătire (1 săptămână):** desemnare PM, audit scurt al instrumentelor curente, creare conturi Slack/Trello/Drive, definire nomenclatură fișiere.  
 **Fază 1 — Lansare soft (2 săptămâni):** migrare backlog în Trello, configurare canale Slack, încărcare documente esențiale, prezentare protocoale.  
 **Fază 2 — Training (1 zi + follow-up):** sesiune 2–3 ore pentru tot personalul (roluri, reguli, exemplu card, standup) + 1 sesiune Q&A după 1 săptămână.  
 **Fază 3 — Operare + monitorizare (primele 6 săptămâni):** PM monitorizează respectarea regulilor, ajustează SLA-urile, rapoarte săptămânale.  
 **Fază 4 — Evaluare (după 6–8 săptămâni):** KPI review, feedback din echipă, ajustări (proces iterative).

## **6. Indicatori de performanță (KPI) — cum măsurăm succesul**

* % taskuri actualizate zilnic în Trello (target inițial: 90%).
* Lead time (timp de la creare task → Done) — reducere țintă 20% în 2 luni.
* % carduri duplicate detectate (trebuie zero sau foarte scăzut).
* Timp mediu de răspuns pe Slack la mențiuni urgente (target: <2h).
* % documente trimise la review cu feedback în 48h (target: 90%).
* NPS intern privind instrumentele (survey monthly).

## **7. Bune practici, riscuri anticipate și mod de atenuare**

**Bune practici:**

* Începe „cu puțin” — adoptă 1–2 instrumente (nu 10).
* Documentează toate regulile într-un manual intern scurt (1–2 pagini) și la îndemâna tuturor.
* Încurajează transparența și cultura feedback-ului constructiv.

**Riscuri și atenuări:**

* *Rezistență la schimbare* → training + susținere din partea liderului + „champions” în echipă.
* *Tool overload* → politică „one source of truth” pentru sarcini (Trello) și documente (Drive).
* *Securitate / acces* → SSO, politici de acces, NDA pentru consultant extern.
* *Dependență de un singur tool (vendor lock-in)* → păstrare backup periodic (export CSV / PDF).

## **8. Șabloane utile (Appendix — modele de mesaje / card / comentariu)**

### **8.1 Model card Trello (template)**

* **Titlu:** [Tip] — Descriere scurtă (ex: Documentare — Spec. Funcțională API)
* **Descriere:** obiectiv, criterii de acceptare (Definition of Done), link resurse.
* **Checklist:** pas 1, pas 2, pas 3.
* **Responsabil:** Nume. **Deadline:** DD/MM/YYYY. **Estimare:** X ore. **Labels:** Client / Urgent / QA.
* **Comentariu inițial:** Start: DD/MM — estimat X ore.

### **8.2 Template mesaj Slack pentru cerere feedback (Google Doc)**

@Nume, am pus în Drive: /Gamma/Spec\_Gamma\_v02.docx (link)

Te rog: revizuire pe secțiunea 3 (Architecture) — Feedback necesar până la 20/09.

Priority: High

Status: Draft (Suggesting mode)

Mulțumesc, Ion

### **8.3 Template comentariu Google Docs**

* @Nume — Acțiune: verificare/confirmare. Context: [1 propoziție]. Deadline: DD/MM. Priority: Medium.

### **8.4 Agenda ședință săptămânală (30–45 min)**

1. Roll call + 3 puncte (3 min).
2. Status rapid (fiecare 1–2 min): ce a făcut, ce face, blocaje (15 min).
3. Item-uri pentru decizie (10–15 min).
4. To do & owners (5 min).
5. Wrap-up & next meeting (2 min).

## **9. Concluzii**

Problemele echipei „Gamma” sunt specifice echipelor distribuite, dar complet rezolvabile prin introducerea unui pachet coerent: **management vizual al sarcinilor (Trello/Jira) + comunicare structurată (Slack/Teams) + documentare/feedback contextual (Google Docs/Confluence) + guvernanță clară (RACI, reguli de escaladare)**. Implementarea acestor soluții, însoțită de protocoale clare, training și KPI, va reduce consistența întârzierilor, va elimina dublările de muncă și va crește capacitatea echipei de a livra la timp și la calitate. Aceste soluții sunt susținute de principii teoretice moderne (Shannon-Weaver, Agile, Kanban, Mintzberg) și oferă un echilibru sănătos între comunicarea sincronă și cea asincronă.

## **10. Bibliografie recomandată (scurtă)**

* Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*.
* Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*.
* Beck, K. et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.
* Materiale oficiale Trello, Jira, Slack, Google Workspace (documentațiile online).