

Standardul competentelor individuale pentru managementul proiectelor Versiunea 4.0

(Individual Competence Baseline for Project Management,
Version 4.0)

Versiunea in limba engleza: ISBN (pdf): 978-94-92338-11-2

Drepturile asupra versiunii in limba romana revin Asociatiei Project Management Romania, Unitatea de
certificare PMR-CERT

Cuvant introductiv

Profesia de management al proiectelor se schimba rapid. Organizatiile si-au dezvoltat abilitatea de a defini si implementa noi domenii de lucru, cu o mai mare integrare a proiectelor si o mai buna focalizare asupra beneficiilor pe termen lung. Prin urmare, managementul proiectelor a devenit metoda predominata de implementare a schimbarilor in lume, iar managerii de proiecte, programe si portofolii sunt in fruntea acestui trend. Profesionistii de mâine vor lucra în medii distribuite in care interesele partilor interesate se suprapun si sunt adesea în conflict. Ei sunt influentati de date în timp real si instrumente de management al performantei, fiind provocati de prea multe informatii si de o insuficienta comunicare si fiind judecati dupa capacitatea lor de a furniza produse sau servicii care se alinieaza strategiilor pe termen scurt si lung, pentru a produce beneficii. Avand in vedere aceste provocari din ce în ce mai solicitante, a fost definit standardul IPMA al competentelor individuale, versiunea 4.0 (IPMA ICB®).

IPMA ICB este un standard global care defineste competentele cerute persoanelor care lucreaza în domeniile managementului proiectelor, programelor si portofoliilor. IPMA ICB are la baza editiile anterioare si prezinta noile perspective si directii pentru o gama mai larga de scopuri.

Acesta serveste unei audiente largi, incluzand profesori, instructori, practicieni, specialisti in resurse umane (HR) si evaluatori. În cadrul sistemului IPMA de certificare pe patru niveluri (IPMA 4-Level-Certification), IPMA ICB serveste, de asemenea, ca baza pentru realizarea evaluarilor.

IPMA ICB reprezinta un progres major in realizarea unui management modern si de succes al proiectelor, programelor si portofoliilor. Aceasta versiune descrie trei domenii de expertiza existente astazi - managementul proiectelor, managementul programelor si managementul portofoliilor. IPMA ICB descrie competentele persoanelor care lucreaza în aceste domenii, evitând utilizarea terminologiei specifice anumitor roluri deoarece desi denumirea unui rol se poate schimba, conceptul de baza ramâne valabil.

IPMA ICB pastreaza in varianta actuala a standardului simbolistica ochiului competentei (capitolul 3), cu redefinirea elementelor de competenta (Competence Element, CE), ca urmare a managementului modern al proiectelor.

Un numar de 29 elemente de competenta sunt organizate in trei arii de competenta:

- Oameni (People). Elementele de competenta referitoare la oameni definesc competentele personale si interpersonale necesare pentru a reusi în proiecte, programe si portofolii;
- Practici (Practice). Elementele de competenta referitoare la practici definesc aspectele tehnice ale managementului proiectelor, programelor si portofoliilor;
- Perspectiva (Perspective). Elementele de competenta referitoare la perspectiva definesc competentele contextuale care trebuie stapanite în mediul mai larg al proiectelor, programelor si portofoliilor.

Profesia de management al proiectelor a devenit o profesie globala. Organizatiile sunt frecvent implicate în proiecte, programe si portofolii care depasesc granitele organizationale, regionale, nationale si internationale. Managerul modern trebuie sa lucreze impreuna cu o gama larga de parteneri din afara organizatiei si sa gestioneze o gama larga de factori, incluzand industria, cultura, limba, statutul socio-economic si tipologia organizatiilor. Managementul proiectelor trebuie aplicat cu luarea în considerare a acestor aspecte contextuale si, adesea, aceste contexte largi sunt considerate cel mai critic factor de succes. IPMA ICB subliniaza aceste provocari.

A durat trei ani pentru a realiza aceasta versiune revizuita a standardului, de la definirea nevoilor afacerii, proiectarea arhitecturii, dezvoltarea continutului într-o maniera multidimensionala, pana la editare si stabilirea aspectului grafic. Au fost organizate patru ateliere de lucru pe an si o multime de activitati independente, care au dus la rezultatul de astazi. O data cu lansarea IPMA ICB, este disponibil un nou standard. Dar acest lucru nu inseamna nicidecum sfârșitul calatoriei; de fapt este doar începutul. Comunitatea de managementul proiectelor este invitata sa il utilizeze si sa ofere in mod constant feedback catre IPMA, astfel încât acesta sa poata fi îmbunatatit în permanenta.

Mulumim echipei de proiect formata din Peter Coesmans (Olanda), Marco Fuster (Elvetia), Jesper Garde Schreiner (Danemarca), Margarida Gonçalves (Portugalia), Sven Huynink (Olanda), Tim Jaques (USA), Vytautas Pugacevskis (Lituania), Dr. David Thyssen (Germania), Alexander Tovb (Rusia), Dr. Mladen Vukomanovic (Croatia), Michael Young (Australia) si celor peste 150 de experti din întreaga lume - cercetatori, profesori, formatori, profesionisti în resurse umane, organisme de certificare si multi practicieni - care au oferit feedback valoros în timpul rundelor de dezvoltare, consolidare si revizuire. Lucrul impreuna la distante uriase si pe mai multe fusuri orare - si mai presus de toate ca voluntari, in plus fata de obligatiile profesionale si personale - reprezinta o mare realizare. Suntem indatoriti pentru efortul depus de contributori în acest proiect si în IPMA.

Mulumim, de asemenea, pentru prietenia profunda creata in cadrul dezbaterile noastre profunde. IPMA ICB ne va ajuta sa realizam o lume în care toate proiectele reusesc.

Reinhard Wagner, Presedintele IPMA

Martin Sedlmayer, Managerul proiectului ICB

Cuprins

| | |
|---|----|
| Cuvânt introductiv | 2 |
| Cuprins | 4 |
| 1. Introducere | 5 |
| 2. Scopurile si utilizatorii vizati | 6 |
| 2.1. Definitia competentei | 6 |
| 2.2. Audienta si utilizari | 8 |
| 2.3. Dezvoltarea competentelor individuale | 9 |
| 3. Competenta individuala IPMA | 15 |
| 3.1. Cadrul IPMA ICB | 15 |
| 3.2. Structura IPMA ICB | 17 |
| 3.3. Privire de ansamblu asupra elementelor de competenta | 20 |
| 4. Persoanele care lucreaza în managementul proiectelor | 22 |
| 4.1. Managementul proiectelor | 23 |
| 4.2. Prezentarea generala a competentelor | 24 |
| 4.3. Perspectiva (Perspective) | 26 |
| 4.4. Oameni (People) | 48 |
| 4.5. Practici (Practice) | 87 |

1. Introducere

IPMA ICB® este standardul global pentru competențele individuale în managementul proiectelor, programelor și portofoliilor.

IPMA ICB sprijină dezvoltarea competențelor individuale prin prezentarea unui inventar complet al elementelor de competență din cadrul proiectelor, programelor și portofoliilor.

Scopurile IPMA în realizarea IPMA ICB sunt simple - de a îmbogăți și de a îmbunătăți competențele individuale în managementul proiectelor, programelor și portofoliilor și de a oferi un inventar al competențelor care, dacă se realizează pe deplin reprezintă stăpânirea completă a acestor domenii de management. Proiectele, programele și portofoliile se află în fruntea schimbărilor din zilele noastre. Proiectele impulsionează crearea de produse și servicii noi, investițiile și dezvoltarea, capacitățile, implementarea noilor strategii și o nouă generație de infrastructuri. Admitem faptul că proiectele încep și se termină cu oamenii și că o execuție competentă este în centrul fiecărui proiect de succes.

Presiunea asupra managerilor de proiecte, programe și portofolii nu a fost niciodată mai mare pentru a produce rezultate măsurabile la constrângerile de timp, buget, în domeniul de aplicare și cu respectarea criteriilor de calitate. Standardul de competențe IPMA ICB este destinat să sprijine dezvoltarea personală și, de asemenea, dezvoltarea organizațiilor în condițiile unor medii ale proiectelor din ce în ce mai competitive. IPMA ICB descrie un inventar cuprinzător al competențelor pe care o persoană trebuie să le dețină sau să și le dezvolte pentru a realiza cu succes pachetele de lucru, proiectele, programele sau portofoliile pe care trebuie să le conducă.

Cu toate acestea, IPMA ICB nu este un ghid sau o colecție de rețete pentru managementul proiectelor, programelor sau portofoliilor. Prin urmare, nu sunt descrise procesele sau etapele de management al proiectelor, programelor sau portofoliilor. Întrucât IPMA ICB sprijină dezvoltarea competențelor persoanelor implicate în managementul proiectelor, programelor și portofoliului, el poate fi utilizat împreună cu alte standarde globale orientate pe procese.

Tuturor celor care utilizează IPMA ICB, le dorim o călătorie reușită!

2. Scopurile si utilizatorii vizati

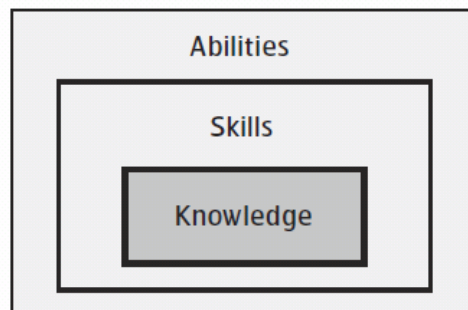
2.1. Definitia competentei

Exista multe definitii ale termenului "competenta" în întreaga lume. IPMA ICB® prezinta o definitie simpla, care este acceptata pe scara larga de catre profesionisti si care este destinata sa fie recunoscuta si usor de înțeles. Aceasta definitie nu este menita sa minimizeze sau sa înlocuiasca orice alta definitie, ci sa ofere orientare persoanei care cauta sa se perfectioneze.

Competenta individuala reprezinta aplicarea cunostintelor, deprinderilor si abilitatilor în vederea obtinerii rezultatelor dorite.

- **Cunostintele** (knowledge) reprezinta o colectie de informatii si de experienta pe care o poseda o persoana. De exemplu, înțelegerea conceptului de diagrama Gantt ar putea fi considerata drept cunostinte.
- **Deprinderile** (skills) reprezinta capabilitatile tehnice specifice care permit unei persoane sa îndeplineasca un task. De exemplu, posibilitatea de a construi o diagrama Gantt ar putea fi considerata drept o deprindere.
- **Abilitatea** (ability) reprezinta aplicarea eficienta a cunostintelor si deprinderilor într-un context dat. De exemplu, posibilitatea de a elabora si de a realiza cu succes managementul unui plan calendaristic de proiect ar putea fi considerata drept abilitate.

Acesti trei termeni sunt corelati în sensul ca detinerea unei deprinderi presupune anumite cunostinte relevante. Detinerea unei abilitati presupune deprinderi si cunostinte relevante, dar presupune în plus si utilizarea acestora în practica, în mod corect si la momentul potrivit.



Dar ce este cu experienta?

Experienta joaca un rol semnificativ, desi indirect, în competenta.

Fara experienta, competenta nu poate fi nici demonstrata, nici îmbunatatita. Experienta este un factor cheie de succes pentru perfectionarea individuala. Pentru a îndeplini cu succes rolurile atribuite, persoanele trebuie sa acumuleze suficienta experienta si, astfel, sa completeze potentialul lor de competente.

Prin urmare, sistemele de referinta de certificare si evaluare nu evalueaza numai cunostintele, ci se concentreaza pe competente, împreuna cu experienta dobandita. IPMA ICB adreseaza - ca standard de competente - acei factori care sunt direct corelati cu competenta.

2.2. Audienta si utilizari

IPMA ICB este destinat sa sustina o gama larga de utilizatori si utilizari. El a fost dezvoltat si scris avand aceste lucruri in minte. Tabelul urmatoar descrie categoriile de audienta si posibilele utilizari ale IPMA ICB. Aceasta lista (in ordine alfabetica, in engleza) nu este in nici un caz exhaustiva.

| Audienta | Posibile utilizari |
|---|---|
| Evaluatori, comitete de certificare, asociatii membre ale IPMA | <ul style="list-style-type: none"> • Standard pentru evaluare si certificare • Nou standard global pentru promovarea asociatiilor membre si atragerea de noi membri • Noua modalitate de evaluare si noi oferte educationale in domeniile managementului proiectelor, programelor si portofoliilor |
| Coaches, Consultanti | <ul style="list-style-type: none"> • Standard individual accesibil, in vederea aplicarii la clienti • Platforma pentru dezvoltarea de servicii si produse suplimentare |
| Corporatii, Guverne, Mediul de afaceri, Organizatii non-profit | <ul style="list-style-type: none"> • Standard care sa fie aplicat in proiectele executate in intreaga lume • Domeniul de afaceri nu trebuie sa reinventeze un ansamblu de standarde de competente • Baza internationala pentru dezvoltarea personalului • Cale de urmat pentru a avea manageri de proiect competenti si a obtine succesul in proiecte |
| Profesori, instructori | <ul style="list-style-type: none"> • Actualizarea curriculumului • Linii directoare pentru predarea managementului proiectelor, programelor si portofoliilor • Oportunita pentru o instruire mai buna, ajustat la mai multe roluri specifice |
| Practicieni | <ul style="list-style-type: none"> • Standard pentru dezvoltarea profesionala • Baza pe care sa fii evaluat si certificat • Limbaj comun pentru comunitatile de practica • Dezvoltarea competentelor pentru o echipa • Standard usor de citit • Auto-evaluari |
| Cercetatori | <ul style="list-style-type: none"> • Nou standard pentru dezvoltarea cercetarii • Baza pentru articole si conferinte • Platforma pentru cercetarea realizata de catre echipe |

2.3. Dezvoltarea competentelor individuale

2.3.1. Prezentare generala

Dezvoltarea competentelor este atât un demers individual, cât și o nevoie socială. IPMA recunoaște că în prezent competența reprezintă o funcție a persoanei, echipei și organizației.

- Competențele individuale se referă la cunoștințele, deprinderile și abilitățile dobândite prin experiența la persoană;
- Competențele echipei se referă la performanța colectivă a persoanelor unite de un scop;
- Competențele organizatorice se referă la capacitățile strategice ale unei unități de sine statătoare de oameni.

Teoria referitoare la motivație, precum și rezultatele cercetărilor actuale arată că persoanele se străduiesc să-și dezvolte competențele necesare pentru să acționeze mai bine în poziția curentă deținută, pentru a obține sarcini tot mai interesante și pentru a-și consolida oportunitățile de carieră. Munca în proiecte, programe sau portofolii se bazează pe colaborarea cu membrii echipei având diferite specializări, cu diverse entități interne și externe (cum ar fi clienții și furnizorii), prin urmare, dezvoltarea competențelor are loc în contexte colective. Experiența în proiecte se adaugă la competențele fiecărei persoane și, de asemenea, la competențele echipelor și organizațiilor, ca sisteme sociale.

Elementul central al IPMA ICB este persoana. Prin urmare, acest capitol prezintă dezvoltarea competențelor individuale. Dar nu există o singură cale de dezvoltare a competențelor. De fapt, există mai multe abordări care ar putea interacționa unele cu altele. Interacțiunile dintre dezvoltarea competențelor individuale, colective și organizatorice oferă diferite abordări în dezvoltarea competențelor individuale, împreună cu părțile interesate.

IPMA ICB nu este o colecție de rețete și nici un manual în domeniul managementului proiectelor, programelor și portofoliilor. El este un standard, care definește competențele necesare unei persoane care acționează într-un anumit domeniu și permite obținerea rezultatului dorit. Cititorul vizat și părțile interesate trebuie să înțeleagă mai bine competențele necesare și să stabilească acțiunile prin care să dobândească, să evalueze și să dezvolte aceste competențe.

2.3.2. Dezvoltarea competentelor individuale, colective si organizationale

Dezvoltarea competentelor este combinata cu activitatile din proiect, program si portofoliu si, desigur, cu cele din contextul acestora. Echipele sunt sisteme sociale, tot asa cum sunt si organizatiile, dupa cum se poate observa in standardul IPMA de competente organizationale (IPMA OCB®), standardul IPMA al excelentei in proiecte (IPMA PEB®) etc.

Dezvoltarea competentelor se realizeaza atunci când persoanele îndeplinesc activitatile conform rolurilor lor specifice si, astfel, dobândeasc noi cunostinte, deprinderi si abilitati. Ei interactioneaza cu ceilalti si pot impartasi cunostinte, pot face schimb de experienta si / sau sa se sprijine reciproc în realizarea activitatilor într-un proiect, program sau portofoliu. O comunitate de practica este un exemplu de persoane care interactioneaza într-un mod formal sau informal si care își dezvoltă competentele în colectivitate. Persoana ar putea folosi o comunitate de practica pentru a facilita învățarea prin discutarea, experimentarea si reflectia asupra tuturor problemelor practice. O comunitate de practica este, de asemenea, un mijloc de alimentare cu informatii a organizatiei din care face parte, organizatie care ar putea folosi lectiile învățate în alte proiecte.

Organizatiile ar putea, de asemenea, sa utilizeze comunitatile de practica la nivelul corporatiei si sa faciliteze dezvoltarea competentelor individuale prin evenimente regulate. De exemplu, o buna practica în multe organizatii este de a organiza o masa rotunda pentru managerii de proiect. Managerii de proiect se reunesc, în mod regulat, pentru a face schimb de experienta din proiectele terminate si pentru a colecta lectiile învățate pentru a fi utilizate în proiectele viitoare. Mai multe informatii despre învățarea organizationala si dezvoltarea competentelor sunt furnizate în IPMA OCB.

2.3.3. Abordari in dezvoltarea competentelor individuale

Exista diferite abordari in dezvoltarea competentelor individuale. De obicei, abordarea care se potriveste cel mai bine si este aleasa depinde de preferintele individuale sau ale organizatiei, de situatia existenta si de disponibilitatea resurselor.

- **Dezvoltarea personala** (de exemplu, cititul cartilor, standardelor, studiilor de caz si articolelor) ajuta la dobândirea cunostintelor, la reflectia asupra aplicarii competentelor în situatii practice si derivarea de invataminte din asta. Alte moduri de dezvoltare personala sunt studiul, experimentarea, încercările sau învățarea prin exersare. Aceasta din urma ajuta la dobandirea de experienta într-un anumit context sau la dezvoltarea anumitor deprinderi.
- **Dezvoltarea cu ajutorul colegilor** (peer-development) (de exemplu, reflectia cu colegii asupra modului în care se desfasoara lucurile, solicitând feedback despre propriile performante si despre modalitatile de îmbunatatire a acestor performante). Partenerii de invatare cu diferite specializari pot ajuta la perceperea unei situatii dintr-o alta perspectiva si la aplicarea dezvoltarii in beneficiul ambilor colegi (de exemplu, prin întrebările adresate si prin intermediul informatiilor furnizate).
- **Educatia si instruirea** (de exemplu, participarea la un seminar, prelegeri si sesiuni de instruire în cazul în care instructorul ofera know-how specific). Acest lucru se poate face printr-o prezentare, interactiunile dintre participanti si instructor, precum si prin utilizarea studiilor de caz, a exercitiilor de grup si a jocurilor de simulare. Dezvoltarea competentelor individuale poate depinde de numarul de participanti, mixul de metode utilizate sau de durata sesiunilor.
- **Coaching si mentoring** (de exemplu, obtinerea de feedback, sfaturi si asistenta de la un coach, lider sau mentor în timp ce desfasoara anumite activitati sau se straduieste sa isi dezvolte anumite competente). De obicei, un coach, lider sau mentor este o persoana cu experienta care nu da raspunsuri directe, ci provoaca persoana prin întrebări care atrag atentia asupra anumitor aspecte si necesita gasirea unui raspuns adecvat.
- **Simularea si jocurile** (de exemplu, dezvoltarea competentelor prin simularea de jocuri pe baza de cazuri (jocuri pe table sau pe calculator), reflectând asupra interactiunilor si comportamentelor persoanelor prezentate într-o astfel de situatie). Adesea jocurile de simulare si alte forme de învățare bazata pe jocuri reprezinta un amestec de abordari, de exemplu dezvoltarea personala combinata cu dezvoltarea cu ajutorul colegilor si coaching-ul într-un mediu de instruire). Ar putea fi, de asemenea, de ajutor sa se combine aceste abordari pe baza experientelor anterioare, stadiul de dezvoltare a unei persoane sau cu posibilitatile organizatiei.

2.3.4. Parti interesate in dezvoltarea competentelor

Exista mai multe parti interesate care trebuie sa fie considerate in dezvoltarea competentelor individuale, incluzand fara a se limita la urmatoarele:

- **Profesorii, educatorii si instructorii:** rolul lor este, în primul rând, sa înceapa dezvoltarea competentelor în timpul scolii, instruirii vocationale si profesionale, precum si în timpul studiilor de licenta si ulterioare.
- **Top managementul, directorii executivi si sefil departamentelor functionale din organizatii:** rolul lor principal este de a stabili obiectivele pentru dezvoltarea competentelor, de a furniza resursele necesare si de a sustine persoanele pe parcursul dezvoltarii competentelor (de exemplu, prezentarea unui exemplu bun si oferirea de indrumari).
- **Departamentul de resurse umane (HR):** rolul acestui departament este de a defini standardele (de exemplu, un model de competente si profiluri de competente pentru proiecte legate roluri). Departamentul de resurse umane planifica si controleaza toate activitatile privind recrutarea persoanelor cu profil adecvat. Organizeaza procesul de evaluare a competentelor si toate activitatile de dezvoltare.
- **Departamentul de managementul proiectelor sau biroul de managementul proiectelor:** acesta defineste strategia si obiectivele pentru toate activitatile de dezvoltare legate de managementul proiectelor, sprijina dezvoltarea prin coaching, mentoring sau instruire si permite dezvoltarea competentelor colective si a celor organizationale prin activitati comune ale tuturor persoanele implicate în proiecte si programe. Expertii externi, precum consultantii si coach-ii ar putea fi implicati pentru a profita din plin de experientele existente.
- **Organismele de standardizare, centrele de acreditare si organismele de certificare:** ele stabilesc standardele de competente individuale, modul în care sunt evaluate competentele în raport de standarde, modul în care vor actiona instructorii, coach-ii si evaluatorii si de competentele solicitate pentru a actiona într-o maniera profesionala.
- **Evaluatorii:** evalueaza persoanele pe baza unui standard, identificând punctele forte, diferentele fata de un prag definit si caile de dezvoltare a competentelor individuale în cadrul normelor definite.

2.3.5. Cerinte preliminare pentru dezvoltarea eficienta a competentelor

Înainte de a începe dezvoltarea competentelor, trebuie luate în considerare mai multe cerinte si daca este posibil sa fie îndeplinite. În primul rând, ar trebui sa fie cunoscute si comunicate tuturor partilor interesate atat situatia actuala cat si starea dorita a competentelor individuale. În al doilea rând, ar trebui sa poata fi asigurat accesul la expertiza (de exemplu, know-how, experti) si resurse suficiente (de exemplu, buget, timp). Este important sa se creeze o cultura în care dezvoltarea competentelor este perceputa ca aducand valoare si determinand progresul organizatiei. Aceasta valoare adaugata ar putea fi proclamata printr-o cultura corporatista, sustinuta si demonstrata de exemplele liderilor si care sa contribuie astfel la atmosfera în care activitatile de dezvoltare pot avea loc.

Top managementul, împreuna cu departamentul de resurse umane si departamentul sau biroul de managementul proiectelor trebuie sa-si defineasca viziunea si obiectivele de dezvoltare a competentelor individuale prin definirea standardelor, a proceselor si a structurilor de dezvoltare a competentelor individuale. Dezvoltarea competentelor individuale poate include: evaluarea competentelor, fara sa se limiteze la aceasta, analizarea potentialelor decalaje pentru rolurile sau profilurile definite si stabilirea modurilor în care activitatile de dezvoltare sa fie definite, convenite cu partile interesate, planificate, efectuate, documentate, monitorizate si controlate. Evaluările tuturor activitatilor de dezvoltare trebuie sa asigure eficienta, eficacitatea si îmbunatatirea continua a acestora. Persoanele care isi dezvoltă competentele pe cont propriu sau într-un cadru de tip colegial trebuie sa urmeze o cale similara pentru a îndeplini cerintele mentionate mai sus.

Standardul IPMA de competente este un inventar cuprinzator al competentelor pe care o persoana trebuie sa le detina sau sa le dezvolte pentru a realiza cu succes proiecte, programe sau portofolii. Modelul generic al competentelor este aplicabil tuturor sectoarelor si industriilor, desi importanta diferitelor competente difera in raport de tipurile de proiecte (de exemplu, IT, productie, cercetare si dezvoltare) si industrii (de exemplu, constructii, servicii de afaceri si guvern). Cu toate acestea, în fiecare proiect, toate competentele sunt relevante.

Standardul IPMA de competente individuale poate fi un insotitor credincios în calatoria intreprinsa pe parcursul întregii vieti individuale, de la auto-evaluare sau evaluare externa a nivelului actual al competentelor, la definirea etapelor de dezvoltare dorita si pana la evaluarea realizarilor.

De-a lungul întregului drum el este cu tine.

3. Standardul competentelor individuale



Ochiul competentei reprezinta universul de competente pentru managementul proiectelor, programelor si portofoliilor. Competentele sunt împartite în trei arii: perspectiva, oameni si practici. Ariile de competenta focalizeaza asupra aspectelor de competenta si, împreuna creeaza o persoana echilibrata.



Perspective



People



Practice

3. Standardul IPMA al competențelor individuale

3.1. Cadrul IPMA ICB

Standardul IPMA al competențelor Individuale (IPMA ICB®) încearcă să codifice multiplele fațete ale competenței. El a fost dezvoltat în jurul mai multor concepte cheie, printre care:

- **Domeniile.** IPMA ICB nu abordează competențele aferente rolurilor specifice (de exemplu, manager de proiect), ci mai degrabă în ceea ce privește domeniul (de exemplu, persoanele care lucrează în managementul proiectelor). Motivul este acela că rolurile și denumirile acestora pot varia foarte mult în raport de limbă, industrie și focalizare. Prin urmare, IPMA ICB prezintă competențe importante pentru managementul proiectelor, programelor și portofoliilor. Fiecare dintre aceste domenii pot conține mai multe roluri și titluri care se încadrează în domeniul general de competență.
- **Arile de competență.** IPMA ICB conține trei arii de competență care formează împreună ochiul competenței al IPMA. Aceste arii se aplică în mod egal tuturor celor trei domenii (managementul proiectelor, programelor și portofoliilor).

Cele trei arii de competență sunt următoarele:

- **Competențele referitoare la oameni:** Acestea constau în competențe personale și interpersonale necesare pentru a participa cu succes la un proiect, program sau portofoliu;
- **Competențe referitoare la practici:** Acestea sunt metodele, instrumentele și tehnicile specifice utilizate în proiecte, programe sau portofolii pentru realizarea cu succes a acestora;
- **Competențe referitoare la perspectivă:** În această categorie sunt incluse metodele, instrumentele și tehnicile prin care persoanele interacționează cu mediul, precum și motivele care oamenii, organizațiile și societatea demarează și sprijină proiectele, programele și portofoliile.

KCI și măsurile. În fiecare domeniu de competență există mai multe elemente de competență generice (Competence Element, CE) care se aplică tuturor domeniilor. Un CE conține liste de cunoștințe și deprinderi necesare pentru a stăpâni acel CE. Indicatorii cheie de competență (Key Competence Indicators, KCIs) oferă indicatorii unui management de succes al proiectelor, programelor și portofoliilor pentru unul, două sau toate cele trei domenii. Măsurile descriu puncte de performanță foarte detaliate în cadrul fiecărui KCI.

Proiect, program, portofoliu.

- Un **proiect** reprezintă un demers unic, temporar, multidisciplinar și organizat de realizare a livrabilor agreate în cadrul unor constrângeri și restricții predefinite. Managementul proiectului implică, de regulă personal de la practicieni în managementul proiectelor până la manageri seniori de proiect.
- Un **program** este definit pentru a atinge un obiectiv strategic. Un program este o organizație temporară a unor componente de program interdependente manageriate în mod coordonat pentru a permite implementarea schimbărilor și obținerea beneficiilor. Managementul unui program necesită în mod obișnuit manageri seniori de proiect sau directori de proiecte.

- Un **portofoliu** reprezintă un set de proiecte și / sau programe, care deși nu au în mod necesar legături, sunt reunite pentru a oferi o utilizare optimă a resurselor organizației și atingerea obiectivelor strategice ale organizației, în condițiile reducerii riscului portofoliului. Problemele importante la nivel de portofoliu sunt raportate conducerii executive a organizației de către managerul de portofoliu, împreună cu opțiunile de rezolvare a acestor probleme.

3.2. Structura IPMA ICB

Competența în proiecte este reprezentată prin 29 elemente de competență, fiecare având unul sau mai mulți indicatori cheie de competență (tabelul de la pagina 20).

- Competențe referitoare la perspectivă (5 elemente);
- Competențe referitoare la oameni (10 elemente);
- Competențe referitoare la practici (14 elemente).

În timp ce managementul proiectelor și programelor sunt ambele activități temporare, managementul portofoliilor reprezintă o activitate operațională. CE-urile prezentate în IPMA ICB au fost structurate astfel încât să corespundă proiectelor, programelor și portofoliilor.



Competențe referitoare la perspectivă (Perspective competences)

Fiecare proiect, program și portofoliu este demarat, condus, susținut și guvernat de factori externi. Oamenii, organizațiile și societățile impun o varietate extraordinară de cerințe. În cadrul acestui proces, înțelegerea a ceea ce își doresc oamenii este complicată, astfel încât un proiect sau program este luat în considerare. Este improbabil ca un proiect sau program să fie executat într-un vid - ele sunt influențate de contextul lor organizațional, social și politic.

Factorii aferenți fiecărui proiect sau program pot fi împărțiți, pe de o parte în scopuri și nevoi formale și explicite ale organizației și / sau ale societății și pe de altă parte în motive și interese mai degrabă informale și implicite.

Un exemplu clar al unui set de factori formali, expliți și actuali ai proiectelor, programelor și programelor portofoliului îl reprezintă strategia unei organizații. **Strategia (Perspective 1)**, are, în general obiective și scopuri clare și, de cele mai multe ori, proiectele și programele contribuie la atingerea acestor obiective și scopuri, în timp ce portofoliile și programe sunt prioritizate în conformitate cu aceste obiective și scopuri.

Guvernanta, structurile și procesele organizaționale și externe (**Perspective 2**) creează contextul formal al unui proiect, program sau portofoliu. Mărimea interdependentelor proiectului, programului sau portofoliului cu acest context definește o parte importantă a complexității. Acest lucru poate însemna faptul că un proiect, program sau portofoliu trebuie să facă față unor procese sau structuri moștenite care au servit unor obiective clare la momentul când au fost stabilite, dar care acum sunt greu de utilizat.

Conformitatea, standardele și reglementările (Perspective 3) contin, de asemenea, perspective și factori relevanți. Acestea se referă la legile, reglementările, standardele și instrumentele relevante care reflectă prioritățile, cele mai bune practici și cerințele organizației, industriei, societății și organismelor profesionale de reglementare.

Puterea și interesele (Perspective 4) de natură informală ale oamenilor în cadrul unei organizații pot avea o mare influență asupra succesului oricărui proiect, program și portofoliu. Ele reprezintă contrapartida informală și implicită a strategiei organizației. Oamenii nu sunt conduși doar de regulile și obiectivele formale ale unei organizații, ei au de asemenea, obiective și scopuri personale.

Cultura si valorile (Perspective 5) ale unei organizatii (sau ale societatii) sunt prin definitie in mare parte informale si implicite. Desigur, o organizatie poate încerca sa influenteze cultura informala prin afirmatii de misiune si prin valori corporatiste formale si explicite. Cu toate acestea, majoritatea valorilor culturale ramân implicite si informale, desi ele influenteaza toate celelalte elemente de perspectiva - strategii admisibile, reguli si reglementari etc. Înțelegerea moralei, obiceiurilor, conventiilor si practicilor unei organizatii sau societati reprezinta, prin urmare, o conditie esentiala pentru succesul acesteia oricarui proiect, program sau portofoliu.

Competente referitoare la oameni (People competences)

Aceasta arie de competenta descrie competentele personale si sociale pe care trebuie sa le poseze o persoana care lucreaza in proiecte, programe sau portofolii pentru a putea obtine succesul.

Toate competentele personale încep cu abilitatea de reflectie de sine. În cele din urma, competenta unei persoane este dovedita prin realizarea cu succes a sarcinilor convenite, adica intr-un mod satisfactor pentru partile interesate. Între aceste extreme se definesc opt alte elemente de competenta.

Atributele personale de baza sunt discutate în **Introspectie si management personal (People 1)** si in **Integritate personala si Incredere (People 2)**.

Comunicarea cu ceilalti este descrisa în **Comunicarea personala (People 3)**, iar construirea relatiilor în **Relatii si implicare (People 4)**.

Proiectele, programele si portofoliile se bazeaza din ce în ce mai mult pe **Leadership (People 5)**. Exista, de asemenea, doua aspecte specifice leadership-ului prezentate în **Munca in echipa (People 6)** si in modalitatea de a face fata **Conflictelor si crizelor (People 7)**.

Inventivitatea (People 8) descrie moduri de gândire (conceptual si holistic) si seturile de tehnici (analitic si creativ), dar, mai presus de toate se concentreaza pe capacitatea de a crea echipei un mediu deschis si creativ in care fiecare membru al echipei poate lucra si contribui în mod optim.

Negocierea (People 9) descrie modul de obtinere a rezultatelor care sunt atât în interesul proiectului, programului sau portofoliului, dar sunt de asemenea acceptabile si pentru alte parti. **Orientarea pe rezultate (People 10)** descrie modul în care o persoana poate stimula si conduce echipa pentru realizarea de rezultate optime.

Competente referitoare la practici (Practice competences)

Toate influentele si cerintele contextuale se reunesc atunci când organizatia initiaza un nou proiect, program sau portofoliu. Persoana care lucreaza în managementul proiectelor, programelor sau portofoliilor trebuie sa ia în considerare toate aceste influente si cerinte.

Persoana prioritizeaza si translateaza toate acestea într-un **Design** de proiect, program sau portofoliu (**Practice 1**). Designul proiectului, programului sau portofoliului reprezinta o "schita" care defineste alegerile la nivel înalt pentru acel proiect, program sau portofoliu (de exemplu, produce saucumpara (make or buy), liniar sau iterativ, posibilele optiuni de finantare sau de asigurare a resurselor necesare, cum sa fie condus proiectul,

programul sau portofoliul). În celelalte elemente de competență tehnică, fiecare dintre aceste decizii de bază vor fi specificate, implementate și manageriate.

Cerintele și obiectivele (Practice 2) includ diferitele cerințe și așteptări privind rezultatele, obiectivele și modul în care acestea sunt prioritizate. **Domeniu de aplicare (Practice 3)** descrie granițele specifice proiectului, programului sau portofoliului.

Timpul (Practice 4) se concentrează pe ordinea și planificarea livrării. **Organizarea și informațiile (Practice 5)** se ocupă cu organizarea proiectului, a programului sau a portofoliului și cu fluxurile interne de informare și comunicare. **Calitatea (Practice 6)** descrie cerințele de calitate, precum și organizarea calității procesului și produsului, cât și controlul acestora.

Designul, proiectele, programele și portofoliile depind de contribuția intrărilor umane, materiale și financiare. Aceste constrângeri la intrare includ banii, **Finanțare (Practice 7)** și (oameni și alte) **Resurse (Practice 8)**. Adesea, procurarea de resurse necesită **Achiziții (Practice 9)**.

Integrarea și controlul tuturor activităților sunt descrise în elementul de competență **Planificare și control (Practice 10)**. În afara de aceasta, persoana trebuie să identifice, să prioritizeze și să atenueze principalele **Riscuri și oportunități (Practice 11)**, să evalueze și să antreneze **Partile interesate (Practice 12)**.

Un alt output este **Schimbari și transformări (Practice 13)** - schimbările în organizație sunt necesare, cel puțin în parte pentru realizarea beneficiilor. În final, standardul prevede competența **Selectare și echilibrare (Practice 14)** - numai pentru managementul programelor și portofoliilor) care descrie cerințele pentru procesele de selectare și echilibrare a componentelor programelor și portofoliilor.

3.3. Privire de ansamblu asupra elementelor de competenta

| Element de competenta | Mangementul proiectelor |
|---|-------------------------|
| Perspective 1: Strategie | Pg. 27 |
| Perspective 2: Guvernanta, structuri si procese | Pg. 32 |
| Perspective 3: Conformitate, standarde si reglementari | Pg. 37 |
| Perspective 4: Putere si interese | Pg. 42 |
| Perspective 5: Cultura si valori | Pg. 45 |

| Element de competenta | Mangementul proiectelor |
|--|-------------------------|
| People 1: Introspectie si management personal | Pg. 49 |
| People 2: Integritate personala si incredere | Pg. 53 |
| People 3: Comunicare personala | Pg. 56 |
| People 4: Relatii si implicare | Pg. 59 |
| People 5: Leadership | Pg. 63 |
| People 6: Munca in echipa | Pg. 67 |
| People 7: Conflicte si crize | Pg. 71 |
| People 8: Inventivitate | Pg. 75 |
| People 9: Negociere | Pg. 79 |
| People 10: Orientare pe rezultate | Pg. 83 |

| Element de competenta | Mangementul proiectelor |
|--|-------------------------|
| Practice 1: Design | Pg. 88 |
| Practice 2: Cerinte si obiective | Pg. 93 |
| Practice 3: Domeniu de aplicare | Pg. 96 |
| Practice 4: Timp | Pg. 100 |
| Practice 5: Organizare si informatii | Pg.103 |
| Practice 6: Calitate | Pg. 107 |
| Practice 7: Finantare | Pg. 112 |
| Practice 8: Resurse | Pg. 117 |
| Practice 9: Achizitii | Pg. 121 |
| Practice 10: Planificare si control | Pg.125 |
| Practice 11: Riscuri si oportunitati | Pg. 131 |
| Practice 12: Parti interesate | Pg. 135 |
| Practice 13: Schimbari si transformari | Pg. 140 |

4. Persoanele care lucreaza în managementul proiectelor

Standardul IPMA de competente Individuale (IPMA ICB®) este un inventar cuprinzator al competentelor pe care o persoana trebuie sa le detina sau sa le dezvolte pentru a realiza cu succes proiectele. Modelul generic este aplicabil tuturor sectoarelor si industriilor. Cu toate acestea, nu se recomanda includerea de metodologii, metode sau instrumente specifice. Metodele si instrumentele adecvate pot fi definite de organizatie si persoana trebuie sa aleaga dintr-o gama larga de disponibile metodologii, metode si instrumente pentru o anumita situatie.

Desigur, ponderea diferitelor competente necesare pentru realizarea cu succes a proiectelor difera între tipurile de proiecte (de exemplu IT, productie, cercetare si dezvoltare) si industrii (de exemplu, constructii, servicii de afaceri si guvern). Cu toate acestea, în fiecare proiect, toate competentele sunt relevante.

4.1. Managementul proiectelor

Proiectele reprezinta o modalitate de a oferi valoare unei organizatii. Desi pot exista si alte modalitati de a furniza aceasta valoare, proiectele au adesea anumite avantaje care le fac adecvate pentru taskuri specifice. Aceste avantaje includ focalizarea, controlul si specializarea.

- **Focalizare:** intrucat proiectele sunt organizatii temporare care sunt infiintate pentru un singur set de obiective: pentru a furniza aceasta valoare.
- **Control:** intrucat proiectele sunt supuse unor constrangeri predefinite, inclusiv termene limita, bugete, standarde de calitate.
- **Specializare:** intrucat managementul proiectelor a devenit o profesie, incluzand cele mai bune practici, instrumente, metode si scheme de certificare.

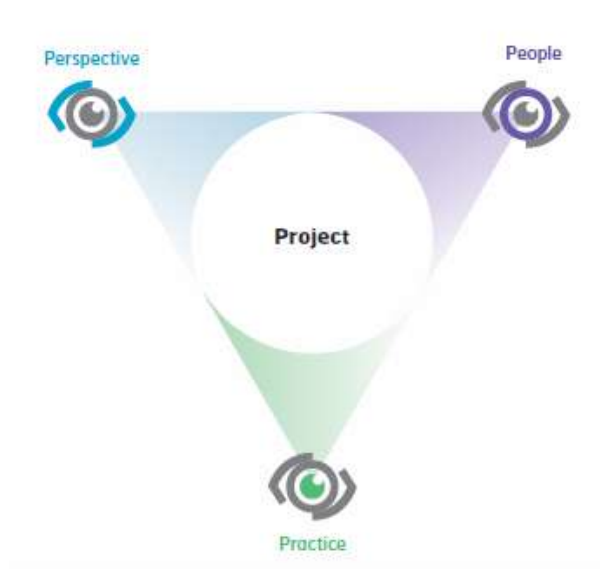
Un proiect este definit ca un demers unic, temporar, multidisciplinar si organizat pentru a realiza livrabilele agreate, în conditiile cerintelor si constrangerilor predefinite. Realizarea obiectivului proiectului impune ca aceste rezultate sa fie conforme cu cerintele specifice, inclusiv constrangerile multiple, precum timpul, costul, resursele si standardele sau cerintele de calitate.

Managementul proiectului se refera la aplicarea metodelor, instrumentelor, tehnicilor si competentelor la un anumit proiect pentru atingerea obiectivelor. Se realizeaza prin procese si include integrarea diferitelor faze ale ciclului de viata al proiectului.

Managementul eficient al unui proiect are o serie de beneficii pentru organizatie si pentru partile interesate. Oferă o mai mare sansa de atingere a obiectivelor si asigura utilizarea eficienta a resurselor, precum si satisfacerea diferitelor nevoi ale partilor interesate ale proiectului.

4.2. Prezentarea generala a competentelor

Ochiul competentei al IPMA este aplicabil pentru cele trei domenii de management al proiectelor, programelor si portofoliilor. Bazat pe modelul generic, fiecare persoana trebuie sa aiba un set specific de competente pentru a manageria cu succes proiectele. Persoana trebuie sa aiba competente referitoare la perspectiva, care vizeaza contextele proiectelor si oamenii; competente referitoare la oameni care vizeaza aspecte personale si sociale si competente referitoare la practici care vizeaza competentele practice specifice managementului proiectelor.



| | | |
|---------|---|---------|
| 4.3 | Perspectiva | pg. 26 |
| 4.3.1. | Strategie | pg. 27 |
| 4.3.2. | Guvernanta, structuri si procese | pg. 32 |
| 4.3.3. | Conformitate, standarde si reglementari | pg. 37 |
| 4.3.4. | Putere si interese | pg. 42 |
| 4.3.5. | Cultura si valori | pg. 45 |
| 4.4. | Oameni | pg. 48 |
| 4.4.1. | Introspectie si management personal | pg. 49 |
| 4.4.2. | Integritate personala si incredere | pg. 53 |
| 4.4.3. | Comunicare personala | pg. 56 |
| 4.4.4. | Relatii si implicare | pg. 59 |
| 4.4.5. | Leadership | pg. 63 |
| 4.4.6. | Munca in echipa | pg. 67 |
| 4.4.7. | Conflicte si crize | pg. 71 |
| 4.4.8. | Inventivitate | pg. 75 |
| 4.4.9. | Negociere | pg. 79 |
| 4.4.10. | Orientare pe rezultate | pg. 83 |
| 4.5. | Practici | pg. 87 |
| 4.5.1. | Design | pg. 88 |
| 4.5.2. | Cerinte si obiective | pg. 93 |
| 4.5.3. | Domeniu de aplicare | pg. 96 |
| 4.5.4. | Timp | pg. 100 |
| 4.5.5. | Organizare si informatii | pg. 103 |
| 4.5.6. | Calitate | pg. 107 |
| 4.5.7. | Finantare | pg. 112 |
| 4.5.8. | Resurse | pg. 117 |
| 4.5.9. | Achizitii | pg. 121 |
| 4.5.10. | Planificare si control | pg. 125 |
| 4.5.11. | Riscuri si oportunitati | pg. 131 |
| 4.5.12. | Parti interesate | pg. 135 |
| 4.5.13. | Schimbari si transformari | pg.140 |

4.3. Perspectiva (Perspective)

Aria de competenta "Perspectiva" se refera la contextul proiectului.

Aceasta defineste cinci elemente de competenta:

- Strategie
- Guvernanta, structuri si procese
- Conformitate, standarde si reglementari
- Putere si interese
- Cultura si valori

4.3.1. Strategie

Definitie

Competența referitoare la strategie descrie modul în care strategiile sunt înțelese și transformate în elemente manageriale utilizând proiectele. Prin urmare, această competență se referă la definirea unui sistem de management al performanței în care proiectele sunt percepute și manageriate din perspectiva alinierii lor la strategie și viziune și se asigură faptul că acest sistem este corelat cu misiunea și sustenabilitatea organizației.

Scop

Scopul acestui element de competență este de a înțelege strategia și procesele strategice, permițând astfel unui anumit domeniu de management (proiect, program sau portofoliu) să își managerieze proiectele în cadrul aspectelor contextuale.

Descriere

Această competență descrie justificarea formală a obiectivelor proiectului, precum și a realizării beneficiilor pentru atingerea obiectivelor pe termen lung ale organizației. Ea cuprinde disciplina managementului performanței strategice în care o organizație descompune obiectivele strategice în elemente posibil de manageriat pentru:

- Realizarea unor schimbări benefice în cultura organizațională, sisteme și procese de afaceri;
- Stabilirea și urmărirea obiectivelor strategice convenite;
- Alocarea și priorizarea resurselor;
- Informarea managementului cu privire la necesitatea de schimbare a obiectivelor strategice;
- Stimularea îmbunătățirii continue.

Planurile strategice includ viziunile pe termen lung și strategiile pe termen mediu sau scurt și ele trebuie să fie aliniate cu misiunea, politica de calitate și valorile corporatiste ale organizațiilor. Competența referitoare la strategie include, de asemenea, procesul de înțelegere a mediului organizațional, dezvoltarea stării dorite a beneficiilor și selectarea corectă a proiectelor și / sau a programelor din cadrul unui portofoliu. Prin urmare, alinierea strategiei trebuie să exprime viziunea și strategia organizației în obiectivele proiectului sau beneficiile programului.

Pe parcursul proceselor de aliniere strategică, persoanele pot aplica diferite modele de diseminare și management a obiectivelor strategice (de exemplu, balanced scorecard, matrici de performanță, analize ale mediului, etc). Astfel, persoana stabilește un sistem de management al performanței, de obicei cu ajutorul unor variabile critice de performanță, adică factori critici de succes (CSF-uri) și indicatori cheie de performanță (KPI-uri). Prin urmare, fiecare proiect este controlat cu ajutorul unui set de CSF-uri și KPI-uri pentru a asigura sustenabilitatea unei organizații.

Cunostinte

- Managementul realizării beneficiilor;
- Factorii critici de succes;
- Indicatori de performanță;
- Misiune organizațională;
- Viziune organizațională;

- Diferenta dintre tactica si strategie;
- Sisteme de diagnosticare si control interactiv;
- Managementul strategic a performantei;
- Benchmarking;
- Sisteme de control al managementului;
- Scolii strategice de gândire.

Deprinderi si abilitati

- Analiza si sinteza;
- Spirit antreprenorial;
- Reflectarea obiectivelor organizatiei;
- Gandire strategica;
- Gândirea sustenabila;
- Constientizare contextuala;
- Orientarea pe rezultate.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE-uri referitoare la perspectiva;
- People 5: Leadership;
- People 9: Negociere;
- People 10: Orientare pe rezultate;
- Practice 1: Design;
- Practice 2: Cerinte si obiective;
- Practice 11: Riscuri si oportunitati;
- Practice 12: Parti interesate.

Indicatori cheie de competenta

4.3.1.1. Asigura alinierea la misiunea si viziunea organizatiei

Descriere

Persoana cunoaste, reflecta si translateaza misiunea, viziunea si strategia organizatiei în proiectul sau. Persoana trebuie întotdeauna sa se asigure ca obiectivele proiectului sunt sincronizate cu misiunea, politica de calitate si cu valorile unei organizatii. Daca relatia dintre beneficiile proiectului si scopul organizational este vaga, persoana trebuie sa efectueze verificari periodice ale beneficii in raport de scopul declarat în documentele strategice oficiale. Alinierea se face de obicei prin utilizarea sistemelor de control si diagnosticare a managementului si a instrumentelor formale (de exemplu factori critici de succes, criteriile de succes, indicatori cheie de performanta etc.).

Masuri

- Reflecteaza asupra misiunii si viziunii organizatiei;

- Aliniaza obiectivele proiectului la misiunea, viziunea si strategia organizatiei utilizand sistemele de control si diagnosticare a managementului (abordarea de sus în jos si obiective predefinite);
- Controleaza daca obiectivele si beneficiile proiectului sunt în concordanta cu misiunea, viziunea si strategia organizatiei;
- Elaboreaza si implementeaza masuri de aliniere strategica (de exemplu factori de succes critici, indicatori cheie de performanta etc.);
- Verifica daca organizatia proiectului livreaza beneficii organizatiei.

4.3.1.2. Identifica si exploateaza oportunitatile pentru a influenta strategia organizationala

Descriere

Persoana cunoaste procesul de elaborare a strategiei, adesea realizat într-o maniera de sus în jos de catre consiliul executiv/de management al unei organizatii. Cu toate acestea, de cele mai multe ori strategiile declarate nu sunt realizate datorita schimbarilor de mediu si identificarii unor noi oportunitati si riscuri. Prin urmare, persoana trebuie sa reflecteze nu numai asupra obiectivelor strategice prestabilite, dar si asupra instrumentelor si metodelor de a pune la îndoiala aceste scopuri si de a influenta consiliul pentru realizarea îmbunatatirilor necesare. Aceste influente sunt manageriate prin intermediul sistemelor interactive de control si prin aplicarea unei abordari de jos în sus.

Masuri

- Cunoaste procesul de elaborare a strategiei;
- Identifica noi riscuri si oportunitati care ar putea modifica strategia;
- Implica colegii în chestionarea strategiei organizationale prin implementarea unor sisteme interactive de management al controlului (abordare de jos în sus si obiective de întindere);
- Identifica îmbunatatirile strategice;
- Influenta procesul de elaborare a strategiei, sugerând modificari ale acesteia.

4.3.1.3. Elaboreaza si asigura valabilitatea continua a justificarii de business/organizatorice

Descriere

Persoana este în masura sa furnizeze un document oficial, prin care precizeaza motivele oficiale ale unui proiect, inclusiv beneficiile de business sau organizationale pe care proiectul trebuie sa le furnizeze. Aceasta justificare ar trebui, de asemenea, sa explice aspectele legate de integrarea cu noile elemente din proiect si ar trebui sa fie baza pentru criteriile de succes si beneficiile pe care trebuie sa le livreze proiectul (domeniul de aplicare). Persoana poate crea sau facilita, interpreta, actualiza si uneori realiza (parti din) justificarea de business care nu ar trebui sa fie un document static, ci ar trebui sa fie actualizat periodic pe tot parcursul realizarii si reevaluate pentru validitate. În plus, persoana trebuie sa monitorizeze sau sa controleze în mod constant configurarea si sa verifice daca proiectul are elemente redundante sau depasite din punct de vedere strategic si sa realizeze alinierea corecta, chiar daca aceasta înseamna terminarea proiectului.

Masuri

- Reflecteaza si defineste justificarea economica si / sau organizationala;

- Identifica obiectivele necesare într-un proiect pentru a genera beneficiile planificate;
- Valideaza si promoveaza justificarea de business si/sau organizationala in fata sponsorilor si/sau proprietarilor proiectelor;
- Revalueaza si valideaza justificarea într-un context superior;
- Defineste si gestioneaza configuratia proiectului (caracterul complet si functional al organizatiei proiect);
- Aplica managementul realizarii beneficiilor pentru a verifica daca configuratia proiectului genereaza rezultatele dorite;
- Scaneaza pentru a determina daca exista necesitatea terminarii proiectului din cauza redundantei sau a importantei strategice inechite si schimba configuratia.

4.3.1.4. Determina, evalueaza si revizuieste factorii critici de succes

Descriere

Persoana este capabila sa discearna, sa defineasca, sa interpreteze si sa prioritizeze factorii critici de succes (CSF-uri) aflati in legatura directa cu proiectul. CSF-urile au o legatura directa cu obiectivele organizationale si de business ale proiectului. Prin urmare, prin realizarea beneficiilor proiectului, organizatia isi indeplineste obiectivele strategice, tactice si operationale si, în final, asigura succesul organizational. Persoana poate intelege atât contextul formal, cât si informal al factorilor critici de succes si identifica influenta acestora asupra rezultatului final al proiectului. Importanta relativa a factorilor de succes se poate schimba, atat datorita factorilor contextuali cat si a dinamicii proiectului. Schimbarile de personal, atât in mediul intern cat si extern al proiectului, poate de asemenea avea o influenta. Prin urmare, persoana trebuie sa verifice periodic si sa evalueze actualitatea si importanta relativa a CSC-urilor si, atunci când este necesar, sa realizeze schimbari pentru a sustine succesul, chiar daca aceasta ar putea înseamna sfârșitul prematur al proiectului.

Masuri

- Defineste si/sau dezvoltă un set de factori critici de succes (CSF-uri) pentru obiectivele strategice;
- Utilizeaza CSF-uri formale pentru alinierea strategica, dar identifica si contextul lor informal;
- Implica subordonatii in chestionarea strategiei organizatiei în timp ce dezvoltă CSF-urilor (controlul interactiv al managementului – extinderea obiectivelor);
- Utilizeaza CSF-urile pentru alinierea strategica a proiectului sau în cadrul acestuia;
- Utilizeaza CSF-urile pentru managementul partilor interesate;
- Utilizeaza CSF-urile pentru a dezvoltă stimulente / recompense si o cultura a motivarii;
- Revalueaza realizarea CSF-urilor în contextul strategic superior.

4.3.1.5. Determina, evalueaza si revizuieste principallii indicatori de performanta

Descriere

Persoana este capabila sa gestioneze indicatorii cheie de performanta (KPI-uri) pentru fiecare CSF in parte. KPI-urile sunt nucleul multor sisteme strategice de management al performantei si sunt utilizate pentru masurare sau pentru a indica îndeplinirea CSC si realizarea succesului. De obicei, valorile KPI-urilor sunt fie presetate de catre organizatie fie dezvoltate de individ utilizând cele mai bune practici sau modele (de exemplu, balance scorecard).

KPI-urile pot fi utilizate ca masuri de conducere (care preced un eveniment strategic sau un jalon), de intarziere (in urma unui eveniment strategic sau a unui jalon) sau ca tablouri de bord in timp real. Pe parcursul intregului proiect, KPI-urile se pot schimba, datorita atat factorilor contextuali, cat si a dinamicii proiectului. Schimbarile de personal, atat interne, cat si externe proiectului pot, de asemenea, sa influenteze indicatorii cheie de performanta (KPI-urile). Prin urmare persoana trebuie sa verifice periodic si sa evalueze actualitatea si importanta relativa a indicatorilor de performanta si, daca este necesar, sa faca schimbarile necesare pentru a sustine succesul. KPI-urile pot sa implice si aspecte soft, precum motivarea, comunicarea in cadrul echipei, dezvoltarea personala a membrilor echipei etc., care reflecta obiectivul strategic, si anume beneficiul pe care cineva vrea sa il realizeze. Mai mult, indicatorii de performanta (KPI-urile) trebuie sa acopere o gama larga de alte aspecte, variind de la aderarea la anumite procese de guvernanta si de suport (de exemplu, in luarea deciziilor, raportare, achizitionarea resurselor si in procese administrative), la indeplinirea standardelor si a regulamentelor in vederea respectarii normelor si valorilor culturale, atat ale organizatiei, cat si ale societatii in sens larg.

Masuri

- Defineste si/sau dezvolta un KPI (sau un set de KPI-uri) pentru fiecare factor critic de succes;
- Decide cu privire la utilizarea masurilor de conducere, de intarziere si timp real la elaborarea indicatorilor KPI;
- Utilizeaza KPI-uri pentru gestionarea performantei strategice;
- Utilizeaza indicatori cheie de performanta pentru a influenta partile interesate;
- Utilizeaza KPI-uri pentru dezvoltarea planurilor de dezvoltare personala;
- Utilizeaza KPI-uri pentru dezvoltarea unui sistem de stimulare/recompensare;
- Revalueaza configuratia proiectului prin utilizarea KPI si realizeaza managementul realizarii beneficiilor.

4.3.2. Guvernanta, structuri si procese

Definitie

Elementul de competenta referitor la guvernanta, structuri si procese defineste înțelegerea si alinierea cu structurile, sistemele si procesele organizatiei care ofera sprijin pentru proiecte si influenteaza modul în care acestea sunt organizate, implementate si gestionate. Guvernanta, structurile si procesele unei organizatii pot cuprinde atât sisteme temporare (cum ar fi proiectele) cat si sistemele permanente (cum ar fi sistemele de managementul programelor si portofoliilor sistemele financiare / administrative, sistemele suport, sistemele de raportare si de luare a deciziilor si sistemele de audit).

Uneori, aceste sisteme pot reprezenta chiar motivul strategic pentru un proiect, de exemplu, atunci când se initiaza un proiect în scopul îmbunatatirii proceselor de afaceri sau înfiintarea de noi sisteme.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa participe efectiv la aceste sisteme si procese si sa managerizeze impactul guvernarii, structurilor si proceselor asupra proiectelor.

Descriere

Structurile si procesele reprezinta o parte esentiala a sistemului de guvernanta al oricarei organizatii. Alinierea cu structurile si procesele înseamna abilitatea de a utiliza sisteme de valori, roluri si responsabilitati, procesele si politicile stabilite într-o organizatie pentru a asigura realizarea obiectivelor proiectelor si obiectivelor strategice ale companiei. Pentru a manageria proiectele în concordanta cu cele structurile si procesele organizationale stabilite necesita o înțelegere de baza a diferitelor tipuri de initiative si a modului de functionare a unei organizatii orientate pe proiecte, precum si a beneficiilor asociate cu managementul prin proiecte. Acesta include alinierea cu procesele permanente asociate de managementul proiectului. Majoritatea organizatiilor orientate pe proiecte au diferite tipuri de structuri si procese suport pentru proiecte. În domeniul managementului proiectelor, persoana poate sa fie invitata sa furnizeze date si de inteligenta afacerilor catre procesul de guvernanta si sa lucreze în cadrul structurilor si proceselor existente. Unele proiecte pot avea ca rezultat modificari ale structurilor si proceselor.

Exemple de structuri si procese suport sunt asociate functionalitatilor organizatiei, precum resursele umane (HR), finantare si control si tehnologia informatiei (IT). Organizatiile de proiect mature pot, de asemenea sa ofere mai mult sprijin managementului proiectelor prin intermediul unui departament de managementul proiectelor (Project management office, PMO). A fi competent în structuri si procese înseamna si capacitatea de a revizui si de a aplica feedback-ul si lectiile învatate din proiectele anterioare. O provocare cheie este de a echilibra utilizarea structurilor si proceselor obligatorii si optionale pentru obtinerea un efect optim si beneficii pentru proiect

Cunostinte

- Principii de baza si caracteristici ale managementului prin proiecte;
- Bazele managementului portofoliului;
- Bazele managementului programului;
- Notiuni de baza privind proiectarea si dezvoltarea organizationala;
- Organizarea formala si interdependentele informale ale proiectului, programului si gestionarea portofoliului (personal, linie, etc) în cadrul organizatiei;

- Guvernanta;
- Organizare si teoriile de afaceri.

Deprinderi si abilitati

- Leadership;
- Raportare, monitorizare si control;
- Planificarea si executarea comunicarii;
- Gândire proiectiva.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE-uri referitoare la perspectiva;
- Practice 1: Design;
- Practice 5: Organizare si informatii;
- Practice 7: Finantare;
- Practice 8: Resurse;
- Practice 9: Achizitii;
- Practice 10: Planificare si control;
- Practice 13: Schimbari si transformari.

Indicatori cheie de competenta

4.3.2.1. Cunoaste principiile managementului proiectelor si modul în care acestea sunt implementate

Descriere

Persoana reflecta conceptele unui proiect si gestioneaza prin proiecte si poate explica diferenta dintre diferitele tipuri de setari organizationale (de exemplu, functionala, matriciala si organizatie orientata pe proiecte) si stie cum sa alinieze în mod optim performanta cu setarile organizationale curente. Persoana poate explica caracteristicile si principiile pe care se bazeaza managementul prin proiecte si este capabila sa stabileasca un mediu orientat pe proiecte. În plus, persoana este constienta de conceptul de maturitate a organizatiilor orientate pe proiecte care acopera competente organizationale, competente de managementul proiectelor si programelor si competente individuale.

Masuri

- Recunoaste un proiect în practica si cunoaste principiile managementului proiectelor;
- Explica caracteristicile unei organizatii de tip functional, a unei organizatii matriciale si a unei organizatii orinate pe proiecte si recunoaste acest tip în practica;
- Explica si practica conceptul de management prin proiecte;
- Percepe si introduce conceptele managementului prin proiecte din cadrul organizatiei;
- Explica si identifica nivelul de maturitate curent al unei organizatii.

4.3.2.2. Cunoaste si aplica principiile managementului programelor si modul în care acestea sunt implementate

Descriere

Daca proiectul este parte a unui program, persoana trebuie sa alinieze proiectul la program si trebuie sa stie cum sunt implementate principiile managementului programelor în cadrul unei anumite organizatii. Dependentele dintre proiect si program, precum si între diferite proiectele din cadrul programului trebuie sa fie analizate din punctul de vedere al intrarilor, obiectivelor, rezultatelor etc. Gestionarea acestor dependente înseamna crearea si mentinerea interfetelor între proiect si program.

Masuri

- Explica caracteristicile unui program (obiective, intrari, rezultate, rezultate, beneficii);
- Explica conceptul de management al programelor.

4.3.2.3. Cunoaste si aplica principiile managementului portofoliilor si modul în care acestea sunt implementate

Descriere

Persoana cunoaste modul în care se implementeaza managementul portofoliului în cadrul unei anumite organizatii permanente. Prin urmare, persoana cunoaste criteriile portofoliului si intrarile si rezultatele necesare si identifica impactul proiectului asupra portofoliului. Persoana este capabila sa descopere diferite constrângeri in cadrul portofoliului si poate lua în considerare aceste constrângeri pentru a se armoniza utilizarea resurselor proiectului sau. Persoana poate filtra si / sau reduce canalele de comunicare cu portofoliul respectiv pentru a influenta pozitiv performanta proiectului. Persoana cunoaste liniile de comunicare verticale (de exemplu, cu managerul de program sau comitetul de conducere a programului) si orizontale (de exemplu, cu alte persoane din program - alte echipe de proiect), ca parte a procesului general de coordonare cu un program sau un portofoliu.

Masuri

- Explica caracteristicile unui portofoliu - factori critici de succes (CSF-uri) si indicatori cheie de performanta (KPI-uri);
- Cunoaste conceptul de managementul portofoliilor (structuri si procese organizationale);
- Comunica cu succes într-un anumit portofoliu pentru a manageria cu succes un proiect

4.3.2.4. Functii suport

Descriere

Functiile suport pentru proiecte (un birou al proiectului, un birou de management al proiectelor sau altele similare) ofera sprijin multiplu pentru un proiect si / sau persoana care manageriaza proiectul în legatura cu organizarea, planificarea, raportarea, managementul întâlnirilor, documentatia etc. Pentru asigurarea sprijinului necesar din partea functiei suport a proiectului, persoana trebuie sa cunoasca persoane relevante de contact si cum sa stabileasca si sa mentina relatii bune cu acestea.

Masuri

- Cunoaste oamenii, procesele si serviciile oferite de catre functiile suport;
- Utilizeaza functia suport a proiectului din cadrul organizatiei parinte pentru sustinerea eficienta a proiectului;

- Stabilește și menține relații cu funcția suport a proiectului;
- Aplică standardele de raportare ale organizației părinte în cadrul proiectului, folosind instrumente și metode specifice.

4.3.2.5. Aliniaza proiectul la procesul decizional al organizației și la structurile de raportare și cu cerințele de calitate

Descriere

Succesul unui proiect depinde în mare măsură de deciziile corecte luate la nivelul potrivit a organizației la momentul potrivit. Fiecare decizie trebuie să fie pregătită, prezentată, acceptată, înregistrată, comunicată și, în cele din urmă, implementată. În fiecare organizație există obiceiurile și reguli speciale formale și informale de luare a deciziilor care transcend autoritatea și responsabilitatea persoanei. Prin urmare, persoana trebuie să cunoască structurile și procesele decizionale și să dețină abilitatea de a structura și manageria proiectul în consecință. Raportarea periodică a statusului actual este esențială pentru încrederea partilor interesate și pentru a asigura trasabilitatea progresului. Partile interesate au nevoi de raportare diferite (cerințele privind informațiile, metoda de livrare, frecvența de raportare) pe care persoana trebuie să le ia în considerare. Organizația părinte va avea diferite forme de asigurare a calitatii care se referă la proiecte (de exemplu, sistemul de asigurare, asigurarea proiectului, asigurarea financiară, asigurarea tehnică, asigurarea securității etc.). Este important ca persoana să țină cont de acestea în elaborarea unui plan de asigurare a calitatii pentru proiectul său, să decidă care arii de proiect ar putea deveni obiecte de asigurare a calitatii și să știe care dintre membrii ai echipei de proiect ar trebui să fie implicați în activitățile de asigurare.

Măsuri

- Identifică obiceiurile și regulile speciale ale organizației pentru luarea deciziilor în cazurile care depășesc autoritatea și responsabilitatea sa;
- Aliniaza comunicarea în proiecte cu necesitățile organizației permanente;
- Aplică standardele de raportare ale organizației părinte la proiect, utilizând instrumente și metode specifice;
- Aplică modul de asigurare a calitatii din organizație în momentul înființării unui sistem de raportare în cadrul organizației permanente.

4.3.2.6. Aliniaza proiectul la procesele și funcțiile aferente resurselor umane

Descriere

Funcția de resurse umane oferă sprijin multiplu pentru un proiect în ceea ce privește contractele membrilor echipei, angajarea temporară, training, salarii, stimulente, stress, bunăstare, etică și alocări și / sau eliberări de persoane în/din echipă. O relație bine stabilită cu procesele și funcțiile de resurse umane poate crește influența asupra disponibilității și calitatii resurselor în ceea ce privește autoritățile competente. Pentru a asigura sprijinul necesar din partea funcției de resurse umane, persoana trebuie să stabilească și să mențină relații cu persoanele de contact relevante din cadrul acesteia.

Măsuri

- Folosește funcția de resurse umane pentru dobândirea de personal având autoritatea necesară;

- Se ocupa de granitele dintre organizatia temporara si functia de resurse umane;
- Stabileste si mentine relatii cu functia de resurse umane;
- Foloseste procesele de resurse umane pentru a oferi instruire si dezvoltare personala.

4.3.2.7. Aliniaza proiectul la procesele si functiile de finantare si controlul

Descriere

Functia de finantare si control a unei organizatii este adesea stabilita ca o activitate functionala care asigura reguli, proceduri si orientari obligatorii. Cunoasterea acestor reguli si a modului de utilizare eficienta si eficace sunt esentiale pentru ca persoana sa poata asigura cu succes finantarea, monitorizarea si/sau raportarea pe subiecte financiare. Functia de finantare si control a unei organizatii serveste adesea ca functie suport, oferind o varietate de functii de utilitate pentru persoana, cum ar fi modul de solicitare, justificare, manageriere si raportare a resurselor financiare si a modului de gestionare, administrare, distribuire, monitorizare si manageriere a finantelor. Persoana trebuie sa cunoasca diverse modele financiare pentru finantare (de exemplu, publice, private, parteneriate public-privat, subventii, comerciale etc.), aprobate de catre organizatia permanenta. Pentru a asigura sprijinul necesar din partea functiei de finantare si control, persoana poate beneficia de la stabilirea si mentinerea relatiilor cu persoanele de contact relevante din cadrul functiei de finantare si control.

Masuri

- Cunoaste procesele functiei de finantare si control;
- Distinge între utilitatile obligatorii si cele optionale ale functiei de finantare si control;
- Monitorizeaza si controleaza daca regulile, recomandarile si alte utilitati financiare sunt utilizate eficient si eficace în proiecte în beneficiul proiectului;
- Comunica si raporteaza în mod clar si obiectiv statusul si tendintele din cadrul activitatilor financiare.

4.3.3. Conformitate, standarde si reglementari

Definitie

Elementul de competenta referitor la conformitate, standarde si reglementari descrie modul în care persoana interpreteaza si echilibreaza restrictiile externe si interne într-o anumita arie, cum ar fi tara, compania sau industria. Conformitatea este procesul de asigurare a aderarii adecvate la un anumit set de norme. Cerintele de conformitate functioneaza pe o scala, de la conformitatea voluntara si informala la conformitate obligatorie si formala. Standardele si reglementarile influenteaza si definesc modul în care proiectele trebuie organizate si manageriate pentru a fi fezabile si de succes. Standardele si reglementarile abordeaza conformitatea prin cerinte care includ legislatia si reglementarile, contractele si acordurile, proprietatea intelectuala si brevetele, sanatate, siguranta, securitate si protectia mediului, precum si standardele profesionale.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa influenteze si sa managerieze alinierea standardelor si regulamentelor relevante în cadrul organizatiei permanente; sursele relevante de legislatie si standardele si normele organizatiei si societatii si pentru a îmbunatati abordarea organizatiei în aceste domenii.

Descriere

În timpul proceselor de productie si de management al proiectelor, proiectele se confrunta cu diferite restrictii si cerinte in dezvoltarea unui produs sau a unui serviciu. Aceste restrictii corespund caracteristicilor geografice, sociale si profesionale ale proiectului si a mediului sau extern în forma de legi, standarde si reglementari. Înainte de a începe un proiect, persoana trebuie sa analizeze domeniul de aplicare si configuratia proiectului si sa caute standardele si reglementarile relevante care vor avea o influenta directa sau indirecta asupra proiectului. Normele si regulamentele relevante ar trebui sa fie considerate riscuri potentiale si oportunitati care necesita atentia managementului. Conformitatea cu standardele si reglementarile relevante pot afecta structurile, procesele si cultura organizationala. În domeniul managementului proiectelor, persoana poate fi chemata sa înțeleaga si sa integreze standardele si reglementarile relevante în cadrul proiectului.

Acest element de competenta include benchmarking si îmbunatatirea competentele organizationale de management al proiectelor. Dezvoltarea competentei de managementul proiectelor este un proces constant, o parte a strategiei de îmbunatatire continua a unei organizatii si datorita fiecarui persoane. Aceasta implica învatarea si îmbunatatirea strategiilor de influentare a culturii de management al proiectelor în organizatii. Persoana ar trebui sa foloseasca aceasta competenta pentru a demonstra modul în care ar putea fi îmbunatatite toate componentele si nivelurile sistemului de management. Prin imbunatatirea competentei de management al proiectelor, programelor sau portofoliilor, organizatia isi dezvolta capacitatea de a alege si de a desfasura cu succes proiecte, programe si portofolii si, astfel, sa realizeze sustenabilitatea organizatiei.

Cunostinte

- Sisteme de reglementare juridica implicate;
- Reglementarea profesionala autonoma;
- Standarde si norme profesionale, de exemplu Standardele IPMA;
- Standardele ISO (de ex., Ghidul ISO21500 privind managementul proiectelor sau alte standarde ISO / TC258);
- Principii de sustenabilitate;

- Teoria benchmarking-ului;
- Instrumente si metode de benchmarking;
- Managementul cunostintelor;
- Coduri de etica;
- Coduri de conduita;
- Diferentele dintre teoriile juridice.

Deprinderi si abilitati

- Gândire critica;
- Benchmarking;
- Adaptarea standardelor la organizatii specifice;
- Comunicarea standardelor si reglementarilor;
- Conducerea prin exemplul personal.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE-uri referitoare la perspectiva;
- People 5: Leadership;
- People 9: Negociere;
- Practice 1: Design;
- Practice 2: Cerinte si obiective;
- Practice 5: Organizare si informatii;
- Practice 6: Calitate;
- Practice 11: Riscuri si oportunitati.

Indicatori cheie de competenta

4.3.3.1. Identifica si asigura conformitatea proiectului cu intreaga legislatie relevanta

Descriere

Persoana cunoaste politicile juridice ale unei organizatii si le poate implementa într-un proiect. Mai mult, persoana stie care dintre componetele reglementarilor legale (de exemplu, civil, criminal, de munca, proprietate intelectuala etc.) si bunelor practici sunt relevante pentru proiect. Persoana trebuie sa se asigure ca proiectul opereaza în cadrul legii si ar trebui sa poata recunoaste sau afla care dintre activitati au cerinte legale speciale si ce principii de drept se aplica. Persoana este capabila sa recunoasca ce problemele juridice ii sunt necunoscute dar care trebuie luate în considerare si, prin urmare, cunoaste procedurile formale de obtinere a consultantei de specialitate si modul in care sa identifice si sa furnizeze informatii relevante despre proiect. De asemenea, persoana cunoaste care dintre cerintele agentiilor de reglementare aferente domeniului de aplicare a proiectului sunt relevante pentru proiect, modul în care aceste cerinte pot fi îndeplinite si care proceduri de inspectie ar trebui aplicate.

Masuri

- Recunoaste contextul juridic si aplicabilitatea acestuia;
- Filtreaza si utilizeaza regulamentele juridice relevante;
- Identifica riscurile în legatura cu proiectul din cadrul regulamentelor juridice si consulta expertii;
- Recunoaste si manageriaza relatiile cu agentiile de reglementare, ca parti interesate;
- Aliniaza achizițiile la regulamente.

4.3.3.2. Identifica si asigura conformitatea proiectului cu toate reglementarile referitoare la sanatatea, siguranta, securitatea si mediul înconjurator (HSSE)

Descriere

Persoana stie care dintre reglementarile privind sanatatea, siguranta, securitatea si mediul (HSSE) sunt relevante pentru proiect. În plus, persoana este capabila sa recunoasca orice problema HSSE potentiala care are nevoie de o atentie deosebita. Persoana este capabila sa determine modul în care activitatile proiectului sau produsele proiectului pot afecta membrii echipei de proiect, pe cei care vor folosi produsul si mediul si apoi vor aplica masurile de protectie HSSE atunci când este necesar. Persoana echilibreaza aspectele economice, sociale si de mediu ale proiectului pentru a îndeplini cerintele de dezvoltare sustenabila si pentru a face rezultatele proiectului sustenabile.

Masuri

- Identifica reglementarile HSSE relevante pentru proiect;
- Defineste contextul HSSE pentru proiect;
- Identifica riscurile care decurg din implementarea masurilor HSSE în proiect;
- Oferă un mediu sigur, in siguranta si sanatos pentru membrii echipei de proiect;
- Aplica HSSE pentru sustenabilitatea proiectului.

4.3.3.3. Identifica si asigura conformitatea proiectului cu toate codurile de conduita si reglementarile profesionale relevante

Descriere

Persoana trebuie sa poata identifica reglementarile profesionale relevante pentru contextul în care se afla proiectul este implementat. Fiecare context are, de obicei, coduri de conduita specifice (norme etice scrise în documente oficiale) si vama de comert, care uneori sunt prevazute de lege. In plus, acestea sunt adesea legate direct de procedurile de achizitii publice si, daca nu sunt înțelese, ar putea fi un risc ridicat pentru un proiect.

Masuri

- Cunoaste codurile de conduita in afaceri;
- Cunoaste reglementarile profesionale adecvate pentru sectorul industrial respectiv (administratie publica, inginerie civila, tehnologia informatiei, telecomunicatii etc.);
- Identifica principiile etice;
- Identifica si utilizeaza legile tacite de tranzactionare care nu sunt stabilite de cod;
- Aliniaza practicile de achizitii publice cu codurile de conduita;
- Actineaza pentru a preveni incalcarea codului de catre membrii echipei de proiect.

4.3.3.4. Identifica si asigura conformitatea proiectului cu principiile si obiectivele de sustenabilitate relevante

Descriere

Persoana este capabila sa evalueze impactul proiectului asupra mediului si societatii. Constientizand responsabilitatea sa, persoana studiaza, recomanda si aplica masuri de limitare sau compensare a consecintele negative. Persoana respecta (sau chiar depaseste) recomandarile si regulile cu privire la dezvoltarea sustenabila provenind din interiorul organizatiei si din societate si este capabila sa realizeze un echilibru functional între cerintele societatii, impactul asupra eco-mediului si economiei. Persoana înțelege ca aspectele legate de sustenabilitate, masurile si atitudinile variaza adesea în diferite tari si culturi.

Masuri

- Identifica consecintele sociale si de mediu ale proiectului;
- Defineste si comunica obiectivele de sustenabilitate pentru proiect si rezultatele acestuia;
- Aliniaza obiectivele cu strategia organizationala referitoare la sustenabilitate;
- Echilibreaza cerintele societatii, mediului si economiei (oameni, planeta, profit) cu procesele si produsele proiectului;
- Încurajeaza dezvoltarea si difuzarea tehnologiilor ecologice

4.3.3.5. Evalueaza, utilizeaza si dezvoltă standarde profesionale si instrumente pentru proiect

Descriere

Persoana este capabila sa respecte si sa utilizeze standardele profesionale de vârf. Aceste bune practici în managementul proiectelor provin dintr-o combinatie a celor mai bune standarde mondiale cu instrumente si metode dezvoltate in mod individualizat. Persoana le ia în considerare atunci cand selecteaza instrumente, metode si concepte (de exemplu, ciclul de viata al proiectului, managementul partilor interesate, managementul riscurilor, etc). Prin urmare, o persoana încearca întotdeauna sa gaseasca cea mai buna reteta pentru managementul proiectului prin utilizarea standardelor profesionale de varf (unul sau mai multe), adaugand si dezvoltand îmbunatatiri ulterioare.

Masuri

- Identifica si utilizeaza standardele profesionale relevante;
- Identifica specificul unui standard si manageriaza riscurile care decurg din aplicarea acestuia un standard pentru un proiect;
- Identifica si utilizeaza cele mai bune practici pentru managementul unui proiect;
- Elaboreaza si implementeaza standarde personalizate pentru managementul membrilor echipei de proiect.

4.3.3.6. Evalueaza, compara si îmbunătătește competențele organizationale de managementul proiectelor

Descriere

Benchmarking-ul competenței de managementul proiectelor este un proces de îmbunătățire continuă prin compararea proceselor de management al proiectelor din organizație cu cele identificate ca bune practici. Persoana se străduiește să dezvolte competențe de managementul proiectelor. Bunele practici pot fi adesea identificate ca fiind cele care se aplică în organizațiile de clasă mondială. De obicei, aceste organizații sunt promovate ca performeri de top în managementul proiectelor și au câștigat recunoașterea la nivel internațional prin premiile pentru managementul proiectelor (de exemplu, premiile internaționale ale IPMA pentru excelență în managementul proiectelor). Scopul procesului de benchmarking este de a obține superioritate în managementul proiectelor prin dobândirea know-how-ului unei organizații mai performante. Benchmark-urile (valorile de referință) organizaționale respectă adesea o maturitate în etape sau un model de competență al organizațiilor care definesc structurile, procesele, metodele și competențele individuale pe care o organizație trebuie să le îndeplinească pentru a atinge un anumit nivel de maturitate sau o anumită clasă de competență. Benchmarking-ul poate fi efectuat pe o bază internă (comparații cu diferitele proiecte din cadrul unei organizații), o bază competitivă (comparații cu organizații care sunt concurenți direcți – este de multe ori greu de realizat) și o bază funcțională sau generică (comparații cu organizații care nu concurează pe aceeași piață sau în cadrul aceleiași industrii). Persoanele încearcă întotdeauna să-și îmbunătățească activitatea de managementul proiectelor, într-un mod care să contribuie la îndeplinirea obiectivelor strategice ale organizației. În plus, persoana este capabilă să identifice procesele și structurile de guvernare (de exemplu, un departament de managementul proiectelor) relevante pentru procesele de managementul proiectelor și este capabilă și dispusă să facă sau să sugereze îmbunătățiri la un anumit nivel organizațional. În cele din urmă, îmbunătățirile aduse sunt difuzate în întreaga organizație.

Masuri

- Identifică și evaluează ariile deficitare relevante referitoare la competența organizațională de managementul proiectelor;
- Identifică și stabilește benchmark-uri relevante pentru ariile deficitare;
- Identifică baza de referință pentru benchmarking și cele mai bune practici;
- Compară performanțele actuale cu cele mai bune practici;
- Identifică măsurile necesare de îmbunătățire;
- Implementează măsurile identificate și evaluează beneficiile obținute;
- Dieminează know-how-ul dobândit pe parcursul organizării proiectului

4.3.4. Putere si interese

Definitie

Elementul de competenta referitoare la putere si interese descrie modul în care persoana recunoaste si înțelege interesele personale si de grup informale, politica care rezulta din acestea si modul de utilizare a puterii. Acest elementul de competenta definește modul în care persoanele care participa la proiecte trebuie sa recunoasca modul în care influente informale (rezultate din ambitiile si interesele personale si de grup si modificate de relatiile personale si de grup) se raporteaza la contextul proiectului. Aceste influentele informale difera de interesele formale (cum ar fi, de exemplu, cele formalizate într-o justificare comerciala) care deriva din strategia organizatiei sau din standarde, reglementari etc.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa utilizeze tehnici de putere si de interese pentru a obtine satisfactia partilor interesate si a obtine rezultatele convenite în cadrul constrângerilor de timp si de buget.

Descriere

Puterea este capacitatea de a influenta comportamentul altora. O parte substantiala a influentei vine de la puterea informala - acea parte a puterii care nu este "solidificata" în roluri formale, structuri sau procese. Acest aspect informal al puterii este adesea motivat de ambitiile si de interesele personale. De asemenea, partile interesate detin, de obicei, ambitii si interese personale si vor încerca adesea sa le foloseasca pentru a ajusta procesele si / sau rezultatele proiectului cu interesele lor. Aceste actiuni pot ajuta sau pot afecta in mod negativ desfasurarea proiectului. Înțelegerea si capacitatea de a influenta si de a folosi aceste interese personale informale si politica care rezulta sunt esentiale pentru asigurarea succesului proiectului.

În afara de aspectele culturale si de valori, fiecare persoana are propriul sau stil si personalitate. Abordarea individuala va influenta modul în care este exercitata puterea. În domeniul managementului proiectelor, persoana poate fi chemata sa exercite o influenta suficienta pentru a realiza finalizarea cu succes a proiectului. Persoana poate avea nevoie, de asemenea, sa recunoasca si sa prioritizeze interesele partilor interesate relevante ale proiectului.

Interesul este o atractie pentru un anumit subiect sau un rezultat dorit, de exemplu o anumita dorinta de apropiere sau indepartare fata de un obiect, situatie, pozitie, rezultat sau opinie. Oamenii încerca adesea sa isi realizeze interesele prin exercitarea influentei pe care o au. Interesul este adesea urmarit prin intermediul relatiilor formale si informale care pot duce la o influenta a grupului. Grupurile pot consta din grupuri informale de colegi sau prieteni, sau structuri formale cum ar fi departamente, consilii si comitete. În grupurile formale, ar trebui sa se tina seama de diferentierea rolului sau puterii formale de influenta informala, care poate proveni din alte surse de putere. Exemple de putere informala includ puterea referentului sau expertului.

Cunostinte

- Organizarea formala fata de structurile informale;
- Procese informale de luare a deciziilor;
- Putere si influenta formala si informala;
- Diferenta dintre putere si autoritate;

- Obținerea influenței;
- Surse de interese;
- Conformitate;
- Bazele putere;
- Psihologia proiectului;
- Cultura organizațională și luarea deciziilor;
- Teorii ale puterii.

Deprinderi și abilități

- Observarea și analizarea proceselor psihologice;
- Recunoașterea și utilizarea influenței;
- Utilizarea energiei când este cazul;
- Descoperirea valorilor;
- Revelarea intereselor părților interesate.

Elemente de competență relevante

- Toate celelalte CE-uri referitoare la perspectivă;
- People 2: Integritate personală și încredere;
- People 3: Comunicare personală;
- People 4: Relații și implicare;
- People 5: Leadership;
- Practice 9: Negociere;
- Practice 1: Design;
- Practice 12: Părți interesate.

Indicatori cheie de competență

4.3.4.1. Evaluează ambițiile și interesele personale ale altor persoane și impactul potențial al acestora asupra proiectului

Descriere

Oamenii au scopuri și ambiții, de exemplu obiective de carieră sau dorința de a îmbunătăți societatea sau de a se dezvolta ei înșiși. De asemenea, oamenii au interese care sunt în legătură cu aceste ambiții și care influențează interesele pe care le au în proiect și succesul acestuia. O parte dintre ambițiile și interesele lor vor fi adesea congruente cu poziția lor formală curentă, adică îndeplinirea sarcinilor care le revin în mod oficial îi poate ajuta să își realizeze ambițiile și interesele. Și din nou, ambițiile și interesele lor pot să depășească (sau chiar să se împotrivescă parțial) intereselor formale ale poziției lor oficiale. Este adesea necesar să poți identifica ambițiile și interesele personale ale oamenilor (părțile interesate, membrii echipei sau colegii) pentru a putea lucra împreună cu ei într-un mod eficient și eficace.

Masuri

- Recunoaste si evalueaza ambitiile personale si interesele persoanelor sau grupurilor relevante;
- Recunoaste si evalueaza diferentele dintre aceste interesele si obiectivele personale si cele organizationale.

4.3.4.2. Evalueaza influenta informala a indivizilor si a grupurilor, precum si impactul potentialul al acestei influente asupra proiectului

Descriere

Influenta informala este distincta de influentele formale stabilite în documentele si procesele organizationale. Oamenii pot avea influenta din mai multe motive si prin multe mijloace. În afara de puterea legitima acceptata in mod formal (de exemplu, cea a sefilor de departamente, directori, judecatori si profesori) exista multe alte baze de putere, de exemplu coercitive, prin acordarea de recompense, puterea referent si expert. Relatiile sunt, de asemenea, o baza puternica de putere. Influentarea deciziile prin folosirea relatiilor personale reprezinta o practica obisnuita si adesea eficienta. Exista deseori o diferenta semnificativa în capacitatea oamenilor sau grupurilor de a influenta anumite tipuri de decizii; sau deciziile luate într-o anumita zona a cunoasterii sau într-o parte a organizatiei (sfera de influenta). Influenta fiecărei persoane si grup are un domeniu de actiune propriu si este important sa cunoastem aceasta acoperire.

Masuri

- Recunoaste si poate estima influenta, puterea si accesul anumitor persoane în diverse regiuni;
- Este capabil sa identifice afiliere si relatii de grup în legatura cu proiectul.

4.3.4.3. Evalueaza personalitatea si stilul de lucru ale altor persoane si le utilizeaza în beneficiul proiectului

Descriere

Fiecare este unic si actioneaza si functioneaza într-un mod specific. Stilul este, de asemenea, influentat de factori culturali, dupa cum este mentionat în elementul de competenta "Cultura si valori". Oameni diferiti pot avea acelasi ambitii si/sau interese, dar pot folosi un stil diferit în utilizarea influentei pe care o au. Alti oameni pot prezenta acelasi comportament sau stil, dar difera ambitiile si/sau interesele lor. Persoana trebuie sa recunoasca diferentele în timp ce lucreaza cu persoane si grupuri într-un mod eficient si eficace.

Masuri

- Identifica si recunoaste diferentele dintre stilul comportamental si personalitate;
- Identifica si recunoaste diferentele dintre aspectele culturale si personalitatea

4.3.5. Cultura si valori

Definitie

Elementul de competenta referitor la cultura si valori descrie abordarea individului despre influenta pe care o au cultura si valorile organizatiei si societatii în care se afla proiectul. De asemenea, include recunoasterea de catre persoana care participa sau conduce proiectul a consecintelor acestor influente culturale asupra proiectului si cum se pot integra aceste cunostinte în cadrul managementului proiectului. Cultura poate fi definita ca un set de comportamente aflate in legatura in cadrul unei comunitati si importanta pe care o acorda acesteia indivizii din cadrul comunitatii. Valorile pot fi definite ca un set de concepte pe care indivizii din comunitate isi bazeaza actiunile. Definitiiile explicite ale valori ar putea include coduri de etica. De asemenea, multe organizatii descriu explicit valori corporatiste în cadrul strategiei.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa recunoasca si sa integreze influenta aspectelor culturale interne si externe asupra abordarii proiectului, obiectivelor, proceselor, sustenabilitatii rezultatelor convenite.

Descriere

Organizatiile sunt sisteme sociale, în care comportamentul personal este încorporat într-un context social de valori comune, viziuni, norme, simboluri, convingeri, obiceiuri, scopuri etc. - pe scurt, cultura. Cultura are origini si aspecte formale, explicite (cum ar fi misiunea explicita a organizatiei si valorile corporatiste), precum si aspecte mai degraba informale, implicite (cum ar fi credintele, practicile comune etc.). Mai mult, fiecare organizatie opereaza într-o societate care are si o anumita cultura (si posibil subculturi) care includ valori, norme, simboluri, credinte, obiceiuri etc. Toate aceste aspecte culturale afecteaza modul în care oamenii din societate, organizatie si proiect interactioneaza între ei si cu toate partile interesate interne si externe. Proiectele sunt adesea parti integrale ale organizatiei/organizatiilor parinte si, în acelasi timp, proiectele sunt organizatii temporare, care au nevoie ca propria lor cultura interna sa fie aliniata culturilor externe (adaptare externa si integrare interna). În domeniul managementului proiectelor, persoana poate fi chemata sa alinieze proiectul cu valorile si cultura organizationala. Într-un proiect multicultural, persoana poate avea nevoie sa navigheze prin mai multe culturi si norme de valoare.

Alinierea culturii si a valorilor este si mai importanta pentru proiectele care se extind pe diferite societati, organizatii sau grupuri, formând astfel un mediu multi-cultural. Înainte de a începe un proiect, iar dupa aceea periodic, persoana trebuie sa recunoasca cultura (culturile) relevanta în contextul intern si extern al proiectului si al organizatiei. Persoana trebuie sa alinieze (si, periodic, sa re-alinieze) cultura proiectului la acestea pentru a atinge scopurile si obiectivele în cel mai eficient si eficace mod. Daca sunt disponibile, pot fi utilizate in acest scop rezultate ale cercetarilor, standarde, reglementari sau linii directoare interne sau externe de aliniere culturala (de exemplu, principii de guvernanta, coduri de conduita). Proiectele sunt uneori create în mod explicit pentru a schimba cultura organizationala si seturile de valori existente. Lectiile învatate la sfârșitul unui proiect pot fi utilizate pentru a îmbunatati alinierea culturala în proiectele viitoare.

Cunostinte

- Trasaturi culturale relevante, valori, norme si comportamente admisibile;
- Misiune si viziune organizationala;

- Declaratii de misiune;
- Valorile si politicile corporatiste;
- Politici de calitate;
- Etica;
- Responsabilitatea sociala corporatista (CSR);
- Managementul verde al proiectelor;
- Teorii despre cultura.

Deprinderi si abilitati

- Sensibilizarea valorilor;
- Constientizarea culturala;
- Respectarea altor culturi si valori;
- Alinierea la si lucrul în diferite medii culturale;
- Abordarea aspectelor legate de aspectele culturale;
- Conectarea diferitelor culturi si valori pentru realizarea obiectivelor proiectului, programul sau portofoliului.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE-uri referitoare la perspectiva;
- People 2: Integritate personala si incredere;
- People 3: Comunicare personala;
- People 4: Relatii si implicare;
- Practice 1: Design;
- Practice 6: Calitate.

Indicatori cheie de competenta

4.3.5.1. Evalueaza cultura si valorile societatii si implicatiile lor asupra proiectului

Descriere

Toate proiectele sunt integrate într-o societate (câteodata chiar în mai multe). Valorile societatii si regulile nescrise pot influenta profund modul în care este realizata comunicarea si sunt luate deciziile. De asemenea, influenteaza modul in care este judecata si rezolvata încălcarea normelor comune; poate defini sau influenta orele de lucru si cum, când, unde si cu cine pot fi partajate informatiile, spatiile de birou si mancarea etc. Persoana are nevoie sa cunoasca baza culturala, valorile si normele societatii/societatilor în care se desfasoara proiectul. Persoana ar trebui sa fie capabila sa discearna implicatiile relevante ale acestor aspecte culturale pentru proiect, sa le ia în considerare în abordare si sa le revizuiasca periodic.

Masuri

- Cunoaste si recunoaste valorile, normele si cerintele culturale ale unei societati;
- Cunoaste, recunoaste si intelege implicatiile pentru proiect a valorilor culturale, normelor si cerintelor;

- Lucreaza în functie de cerintele si valorile culturale ale societatii fara a compromite valorile personale.

4.3.5.2. Aliniaza proiectul la cultura formala si la valorile organizatiei

Descriere

Toate proiectele trebuie sa fie aliniate la valorile organizatiei si trebuie sa respecte regulile culturale formale si cerintele departamentelor functionale sau unitatilor suport asociate si cultura proiectelor de nivel superior si cea a organismelor strategice de luare a deciziilor. Uneori valori adoptate sunt scrise în unul sau mai multe documente (de exemplu, declaratia de misiune, politica de calitate sau valorile corporatiste). Persoana ar trebui sa fie capabila sa discearna implicatiile relevante ale acestor aspecte culturale asupra proiectului si sa le ia în considerare în abordarea sa. În plus, persoana trebuie sa fie sigura ca proiectul sustine dezvoltarea sustenabila a organizatiei, care, de asemenea include responsabilitatea sociala corporatista (CSR).

CSR este o pârghie de control în respectarea reglementarilor legale si neguvernamentale, standardelor profesionale si altor norme etice si internationale. Prin CSR, o organizatie încurajeaza un impact pozitiv asupra activitatilor sale asupra mediului, consumatorilor, angajatilor, comunitatilor, partile interesate si toti ceilalti membri ai societatii.

Masuri

- Recunoaste si respecta normele si cerintele formale ale organizatiei;
- Cunoaste si aplica valorile corporatiste ale organizatiei si misiunea acesteia;
- Cunoaste si aplica politica de calitate a unei organizatii;
- Recunoaste implicatiile in proiect ale normelor formale, solicitarilor, misiunii si valorilor corporatiste si politici de calitate;
- Actioneaza în mod sustenabil prin practicarea responsabilitatii sociale corporatiste.

4.3.5.3. Evalueaza cultura informala si valorile organizatiei si implicatiile acestora asupra proiectului

Descriere

Toate proiectele sunt legate de o organizatie (sau mai multe) prin cultura lor informala. In timp ce aspectele formale ale culturii organizationale pot avea o influenta semnificativa, multe alte aspecte influenteaza de asemenea o cultura sau o subcultura a unei organizatii. Acestea includ arhitectura, mobilierul, coduri de îmbracaminte, glume de birou etc. Presupunerile sunt adânc înradacinate, de obicei prin comportamente inconstiente, precum modul în care oamenii se adreseaza si se trateaza reciproc (inclusiv subordonatii si managerii), modul in care problemele si provocarile sunt tratate, nivelul tolerantei la greseli sau comportamente inadecvate. Toate acestea rezulta din istoria si mediul cultural al organizatiei, angajatilor si managementului acesteia. Persoana ar trebui sa analizeze baza culturala a organizatiei (organizatiilor) pentru care si în care proiectul are loc. Persoana ar trebui sa fie capabila sa discearna implicatiile relevante ale acestor aspecte culturale asupra proiectului si sa le ia în considerare în abordarea sa.

Masuri

- Recunoaste, analizeaza si respecta cultura informala si valorile organizatiei (organizatiilor);

- Identifica implicatiile culturii si valorilor informale ale organizatiei asupra proiectui; în conformitate cu valorile si normele informale ale organizatiei.

4.4. Oameni (People)

Aria de competenta "Oameni" se ocupa de competentele personale si sociale ale persoanei.

Defineste zece elemente de competenta:

- Introspectie si management personal
- Integritate personala si incredere
- Comunicare personala
- Relatii si implicare
- Leadership
- Munca in echipa
- Conflicte si crize
- Inventivitate
- Negociere
- Orientare pe rezultate

4.4.1. Introspectie si management personal

Definitie

Introspectia este capacitatea de a recunoaste, de a reflecta si de a înțelege propriile emotii, comportamente, preferinte si valori si de a înțelege impactul acestora. Managementul personal este abilitatea de a stabili obiective personale, de a verifica si ajusta progresul si de a face fata activitatilor zilnice într-un mod sistematic. Aceasta include managerierea conditiilor in schimbare si gestionarea cu succes a situatiilor stresante.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa-si controleze si sa-si îndrume propriul comportament prin recunoasterea influentei setului sau personal de emotii, preferinte si valori. Acest lucru permite o utilizare eficienta si eficace a resurselor individuale si conduce la o energie pozitiva de lucru si la un echilibru între activitatea interioara si cea exterioara.

Descriere

Un set intrinsec de emotii, preferinte si valori ghideaza toate deciziile si actiunile noastre. Fiind constienti de acesta si reflectand asupra impactului pe care il are asupra comportamentului exista posibilitatea de a ne conduce pe noi insine. Reflectând asupra valorilor si comportamentelor personale, cautând feedback si fiind constienti de reactiile primare naturale, toate acestea ne ofera posibilitatea schimbarii si îmbunatatirii comportamentului. Capacitatea de a controla reactiile primare sustine comportamentul consistent, luarea deciziilor, comunicarea si actiunile de leader. Adoptarea unei abordari sistematice si disciplinate in activitatea noastra zilnica înseamna a manageria modul in care consumam timpul pentru atingerea obiectivelor prioritare. Cresterea eficientei muncii nu înseamna munca mai grea, îi permite doar persoanei sa obtina rezultate la un nivel mai ridicat de satisfactie si de motivare. Persoana lucreaza autonom si independent de influentele externe, utilizand oportunitatile de a aplica lectiile învățate.

Cunostinte

- Tehnici de reflectie si introspectie;
- Managementul stress-ului propriu si pe cel al altor persoane;
- Tehnici si metode de relaxare;
- Ritmul de lucru;
- Reguli si tehnici de feedback;
- Tehnici de prioritizare;
- Managementul timpului personal;
- Verificari ale progresului;
- Formularea obiectivelor (de exemplu, metoda SMART);
- Teorii privind eficacitatea.

Deprinderi si abilitati

- Constientizarea propriilor stiluri si preferinte de lucru;
- Constientizarea cazurilor care duc la distragerea atentiei personale;
- Introspectie si auto-analiza;

- Controlul emotiilor si concentrarea asupra taskurilor, chiar si atunci când este provocata;
- Auto-motivare;
- Delegarea sarcinilor;
- Stabilirea obiectivelor individuale semnificative si autentice;
- Efectuarea de verificari periodice ale progresului si rezultatelor;
- Abordarea greselilor si esecurilor.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la oameni;
- Perspective 4: Putere si interese;
- Perspective 5: Cultura si valori

Indicatori cheie de competenta

4.4.1.1. Identifica si reflecteaza asupra modului în care valorile si experientele proprii ii afecteaza activitatea

Descriere

Pentru a identifica si a reflecta asupra valorilor si pasiunilor personale, persoana trebuie sa le recunoasca si sa reflecteze asupra setului sau intrinsec de opinii, puncte de vedere, idealuri si valori etice. Aceasta este baza pentru decizii si actiuni consistente.

Experienta personala are o influenta puternica asupra modului în care persoana înțelege situatiile si oamenii. Experienta sa personala despre modul în care functioneaza lumea si modul în care oamenii se comporta influenteaza modul în care persoana gândeste si actioneaza. Prin înțelegerea proceselor personale de luare a deciziilor, persoana poate identifica de ce propria sa interpretare poate sa difere de cea a altora si sa diminueze astfel subiectivitatea. Opusul este atunci cand persoana neglijeaza influenta experientei si se astepta ca toti ceilalti sa perceapa "realitatea" în acelasi mod.

Masuri

- Reflecteaza asupra valorilor proprii;
- Utilizeaza valori si idealuri proprii pentru a modela deciziile;
- Comunica principiile proprii si cerintele personale;
- Exprima si discuta experienta proprie;
- Isi pune propria experienta în perspectiva;
- Foloseste experienta proprie pentru a construi ipoteze despre oameni si situatii.

4.4.1.2. Construiește încrederea in propria persoana pe baza punctelor forte si a slabiciunilor personale

Descriere

A fi constient de sine include reflectia asupra punctelor forte si slabiciunilor personale. Persoana este constienta de ceea ce poate face bine si ce il pasioneaza si ce taskuri ar trebui delegate sau lasate altora. Cunoasterea talentelor

personale și acceptarea limitărilor proprii creează sentimentul valorii personale. Persoana demonstrează încredere în sine, atunci când se bazează pe capacitățile și abilitățile personale. Opusul este să rămână tulburat de sinele său sau de propria personalitate, continuând să se îndoiască de talentele și potențialul său și exagerând în reacții atunci când ceilalți îl scot în evidență slăbiciunile personale.

Măsuri

- Identifică punctele forte, talentele, limitele și punctele slabe proprii;
- Își cultiva punctele forte, talentele și pasiunile;
- Identifică soluții pentru depășirea deficiențelor și limitărilor personale;
- Mentine contactul vizual chiar și în situații stressante;
- Acceptă neajunsurile fără a-și pierde încrederea.

4.4.1.3. Identifică și reflectează asupra motivațiilor personale în stabilirea obiectivelor proprii și își menține concentrarea

Descriere

Cunoașterea motivațiilor personale permite persoanei să stabilească obiective proprii care dau direcție și eliberează energie. Persoana știe ce o motivează și poate transforma acest lucru în scopuri personale. Persoana are control asupra emoțiilor sale, chiar și atunci când este provocată. Opusul este "a fi luat de val", a trăi viața așa cum vine și fără a stabili o direcție. De îndată ce scopurile sunt stabilite, persoana are o abordare diligentă pentru a rămâne concentrată asupra taskurilor. Persoana este capabilă să se concentreze asupra taskurilor în ciuda întreruperilor și este conștientă de situațiile care duc la distragere. Persoana evită amânările, care provoacă stress atât persoanei, cât și echipei. Aceasta include, de asemenea, aplicarea tehnicilor de priorizare. Pastrarea concentrării include abilitatea de a face față muncii zilnice, precum și comunicării și relațiilor.

Măsuri

- Demonstrează cunoașterea propriilor motivații;
- Stabilește obiective și priorități personale și profesionale;
- Selectează acțiunile care contribuie la obiectivele personale;
- Identifică distractorii personali;
- Reflectează periodic pentru a se concentra asupra obiectivelor;
- Realizează angajamentele personale la timp;
- Se concentrează asupra taskurilor, în ciuda numeroaselor perturbări sau întreruperi;
- Oferă direcții proprii sau caută clarificări în situații incerte.

4.4.1.4. Organizează activitatea personală în funcție de situație și de resursele proprii

Descriere

Nu sunt două situații la fel. Ceea ce a funcționat într-o singură situație poate să nu funcționeze în alta situație. Persoana se străduiește astfel să înțeleagă situațiile și oamenii și să își adapteze comportamentul la circumstanțele specifice pentru a realiza rezultatele dorite și a-și atinge scopurile. Prin alegerea unei organizări personale și prin managerierea resurselor proprii, persoana arată capacitatea de a prioritiza și de a echilibra diferitele taskuri într-un

mod eficient și eficace. Se poate evita pierderea timpului, a banilor și a energiei prin prioritizarea responsabilităților și efectuarea de taskuri cu valoare adăugată. Persoana își stabilește volumul de muncă astfel încât să evite stressul prea mare și include relaxarea atunci când este posibil și necesar.

Măsuri

- Tine evidența planificării timpului propriu;
- Prioritizează cerințele concurente;
- **Spune “Nu”** atunci când este cazul;
- Angajează resurse pentru a maximiza livrarea de rezultate;
- Își adaptează limbajul;
- Dezvolta tactici adecvate situației.

4.4.1.5. Își asumă responsabilitatea pentru învățare și dezvoltare personală

Descriere

Persoana se concentrează pe învățarea continuă și se străduiește întotdeauna să-și îmbunătățească calitatea muncii, a acțiunilor și deciziilor sale. Acceptarea feedback-ului și solicitarea de sfaturi permite învățarea și dezvoltarea personală. Dacă persoana înțelege și utilizează percepțiile și opiniile altor persoane, inclusiv observațiile critice, poziția personală și comportamentul se pot revizui și îmbunătăți. Opusul este să rămână neschimbată, considerând feedback-ul drept o critică, neacceptând niciodată criticile și refuzând să-și schimbe abordările. Persoana se străduiește să se dezvolte considerând toate criticile și feedback-ul drept oportunități de dezvoltare.

Măsuri

- Utilizează greselile sau rezultatele slabe ca un impuls pentru activitățile de învățare;
- Utilizează feedback-ul ca o șansă pentru dezvoltarea personală;
- Solicită sfaturi;
- Își măsoară performanța proprie;
- Se concentrează pe îmbunătățirea continuă a activităților și a capacităților proprii

4.4.2. Integritate personala si incredere

Definitie

Realizarea beneficiilor proiectului implica multe angajamente individuale. Persoanele trebuie sa demonstreze integritate personala si sa fie de incredere deoarece lipsa acestor calitati poate duce la esecul obtinerii rezultatelor dorite. Integritatea personala înseamna ca persoana actioneaza în conformitate cu valorile si principiile sale morale si etice. A fi de incredere inseamna a actiona într-un mod predictibil, conform asteptarilor si/sau comportamentului convenit.

Scop

Scopul acestei competente este de a permite persoanei sa ia decizii coerente, sa realizeze actiuni consistente si sa se comporte în mod consecvent în proiecte. Mentinerea integritatii personale sustine un mediu bazat pe încredere care îi face pe altii sa se simta în siguranta si încrezatori. Permite persoanei sa ii sustina pe ceilalti.

Descriere

Integritatea si increderea se bazeaza pe consistenta valorilor, emotiilor, actiunilor si rezultatelor, pe a spune ce faci si a face ceea ce spui. Increderea este activata si promovata prin utilizarea standardelor etice si principiilor morale ca baza pentru actiuni si decizii si prin asumarea responsabilitatii pentru actiunile si deciziile individuale,. Persoana este cineva pe care te poti baza.

Cunostinte

- Coduri de etica / coduri de practica;
- Principiile echitatii sociale si durabilitatii;
- Valorile personale si standardele morale;
- Etica;
- Drepturi universale;
- Sustenabilitate.

Deprinderi si abilitati

- Dezvoltarea încrederii si construirea relatiilor;
- Respectarea standardelor proprii in conditii de presiune si rezistentei;
- Corectarea si ajustarea comportamentului personal.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la oameni;
- Perspectiva 3: Conformitate, standarde si reglementari;
- Perspectiva 4: Putere si interese;
- Perspectiva 5: Cultura si valori

Indicatori cheie de competenta

4.4.2.1. Recunoaste si aplica valori etice in toate deciziile si actiunile sale

Descriere

Persoana trebuie sa isi recunoasca propriile valori, intrucat aceste valori reprezinta fundamentul deciziilor si actiunilor coerente. Înțelegerea valorilor include posibilitatea de exprimare a opiniilor si a punctelor de vedere intr-o varietate de subiecte. Persoana comunica principiile sale demonstrând ceea ce promoveaza. Persoana ii face pe altii sa se simta în siguranta prin a fi previzibili în decizii si actiuni. Persoana este capabila sa identifice neconcordantele si sa articuleze motivele discordantei dintre declaratii si actiuni.

Masuri

- Cunoaste si reflecteaza asupra valorilor proprii,
- Utilizeaza valorile si idealurile proprii pentru a-si fundamenta deciziile,
- Comunica principiile proprii.

4.4.2.2. Promoveaza sustenabilitatea rezultatelor si a efectelor proiectului

Descriere

Promovarea sustenabilitatii înseamna concentrarea asupra durabilitatii solutiilor chiar si atunci când este antrenata in taskuri pe o perioada de timp limitata. Sustenabilitatea nu se refera doar la echitatea sociala, protectia mediului sau la rezultate economice. Este vorba despre luarea în considerare a rezultatelor pe termen lung si a efectelor comportamentului sau. Persoana are capacitatea de a retine imaginea de ansamblu si de a actiona în consecinta.

Masuri

- Abordeaza proactiv aspectele de sustenabilitate în cadrul solutiilor adoptate;
- Considera si încorporeaza în solutie efectele pe termen lung.

4.4.2.3. Isi asuma responsabilitatea privind deciziile si actiunile proprii

Descriere

Asumarea responsabilitatii înseamna ca persoana ia decizii si actioneaza tinând seama în acelasi timp de faptul ca este pe deplin raspunzatoare pentru consecinte - atât pozitive, cât si negative. Persoana este consecventa deciziilor si acordurilor încheiate cu ceilalti. Persoana se simte responsabila pentru succesul echipei în numele tuturor partilor interesate.

Masuri

- Isi asuma întreaga responsabilitate pentru deciziile si actiunile proprii;
- Demonstreaza spirit de proprietate asupra rezultatelor pozitive si negative;
- Ia decizii si respecta acordurile încheiate cu ceilalti;
- Adreseaza deficientele personale si profesionale care se opun succesului profesional.

4.4.2.4. Actioneaza, adopta decizii si comunica în mod consistent

Descriere

Consistenta înseamna ca persoana se asigura ca modul de exprimare, comportamentul si actiunile sunt in armonie. Aplicând aceleasi principii calauzitoare pe parcursul actiunilor, deciziilor si comunicarii, comportamentul sau este

previzibil și repetabil într-un sens pozitiv. A fi consecvent nu exclude flexibilitatea în revizuirea planurilor dacă se dovedeste că modificările sau că adaptarea la situațiile speciale sunt necesare.

Masuri

- Demonstrează concordanța cuvintelor cu acțiunile întreprinse;
- Utilizează abordări similare pentru rezolvarea de probleme similare;
- Reglează comportamentul personal la contextul situației.

4.4.2.5. Finalizează cu bine taskurile pentru a construi încrederea celorlalți

Descriere

Persoana finalizează taskurile într-un mod atent și temeinic. Acest lucru îi inspiră pe ceilalți să fie încrezători, să facă promisiuni și să încheie acorduri. Persoana este recunoscută ca fiind de încredere. Rezultatele muncii sunt caracterizate de ceilalți ca având o calitate constant bună.

Masuri

- Finalizează temeinic și atent sarcinile de lucru;
- Câștigă încrederea prin realizarea activităților în mod complet și corect.

4.4.3. Comunicare personala

Definitie

Comunicarea personala include schimbul adecvat de informatii, furnizate cu exactitate si în mod consecvent tuturor partilor relevante.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa comunice eficient si în mod efectiv într-o varietate de situatii, cu audiente diferite si în diferite culturi.

Descriere

Comunicarea personala descrie aspectele esentiale ale comunicarii eficiente. Atât continutul cât si mijloacele de comunicare (tonul vocii, canalul si cantitatea de informatii) trebuie sa fie clare si adecvate pentru publicul tinta. Persoana trebuie sa verifice înțelegerea mesajelor prin ascultarea activa a publicului tinta si prin solicitarea feedback-ului. Persoana promoveaza comunicarea deschisa si sincera si este capabila sa foloseasca diferite mijloace pentru comunicare (de exemplu, prezentari, întâlniri, formulare scrise etc.) si sa le recunoasca valoarea si limitarile.

Cunostinte

- Diferentele dintre informatie si mesaj;
- Diferite metode de comunicare;
- Diferite tehnici de interogare;
- Reguli de feedback;
- Facilitarea;
- Tehnici de prezentare;
- Canale si stiluri de comunicare;
- Retorica;
- Caracteristicile limbajului corporal;
- Tehnologii de comunicare.

Deprinderi si abilitati

- Utilizati diferite modalitati de comunicare si diferite stiluri pentru o comunicare eficienta;
- Ascultare activa;
- Tehnici de interogare;
- Empatia;
- Tehnici de prezentare si moderare;
- Utilizarea eficienta a limbajului corporal.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte persoane CE;
- Perspectiva 4: Putere si interese;
- Perspectiva 5: Cultura si valorile;

- Practica 5: Organizarea si informarea;
- Practica 12: Parti interesate.

Indicatori cheie de competenta

4.4.3.1. Furnizeaza informatii clare si structurate si verifica modul in care acestea sunt înțelese

Descriere

Pentru a oferi informatii clare presupune structura si translatarea informatiilor astfel încât receptorul sa le poata înțelege si utiliza. Persoana trebuie sa utilizeze un mod logic si structurat de comunicare pentru a verifica înțelegerea. Persoana trebuie sa obtina confirmarea ca receptorul de informatii a înțeles mesajul asa cum a fost intentionat. Aceasta înseamna concentrarea pe receptor, nu pe informatiile în sine si sa solicite validarea atunci când este necesar.

Masuri

- Structureaza informatia in mod logic în functie de public si de situatie;
- Considera utilizarea naratiunii atunci când este cazul;
- Utilizeaza un limbaj usor de înțeles;
- Isi imbunatateste vorbirea in public si prezentarile;
- Oferă coaching si training;
- Conduce si faciliteaza întâlnirile;
- Utilizeaza vizualizarea, limbajul corpului si intonatia pentru sustinerea si sublinierea mesajelor.

4.4.3.2. Faciliteaza si promoveaza o comunicare deschisa

Descriere

Facilitarea si promovarea comunicarii deschise înseamna a îi invita în mod activ pe ceilalti sa ofere contributii si opinii pe teme relevante. Acest lucru necesita o atmosfera de încredere, astfel încât oamenii sa își poata exprima ideile si opiniile fara a fi respinsi, pedepsiti sau ridiculizati. Ar trebui sa fie clar când si cum ceilalti sunt liberi si / sau invitati sa propuna idei, emotii si / sau opinii, si când nu este un moment adecvat pentru aceste contributii. În aceste situatii, oamenii si contributiile lor trebuie tratati cu respect.

A asculta si a oferi feedback înseamna a profita de oportunitatile de a explora si a schimba opinii. Persoana are un adevarat interes fata de opiniile altora si creeaza un cadru deschis si informal pentru feedback. Persoana face ca oamenii sa simta faptul ca ei si opiniile lor sunt apreciate.

Masuri

- Creeaza o atmosfera deschisa si respectuoasa;
- Asculta în mod activ si cu rabdare, confirmand ceea ce a fost auzit, re-afirmand sau parafranzând cuvintele vorbitorului si confirmând înțelegerea;
- Nu întrerupe si nu începe sa vorbeasca în timp ce vorbesc ceilalti;
- Este deschis si prezinta un adevarat interes pentru ideile noi;

- Confirma ca mesajul / informatiile sunt înțelese sau, atunci când este necesar, solicita clarificari, exemple si / sau detalii;
- Clarifica aspectele legate de când, unde si cum sunt binevenite ideile, emotiile si opiniile;
- Clarifica modul în care vor fi tratate ideile si opiniile.

4.4.3.3. Alege stilurile si canalele de comunicare astfel incat sa raspunda nevoilor audientei, situatiei si nivelului de managerial

Descriere

Persoana alege modul adecvat de comunicare pentru publicul tinta. Persoana este capabila sa comunice la diferite niveluri si prin canale diferite. Comunicarea formala sau informala, neutra sau emotionala trebui luata în considerare, si stabilita forma cea mai potrivita, adica forma scrisa, orala sau vizuala.

Masuri

- Selecteaza canalele si stilul de comunicare adecvat în functie de publicul tinta;
- Comunica prin canale selectate în functie de stilul selectat;
- Monitorizeaza si controleaza comunicarea;
- Modifica canalele si stilul de comunicare în functie de situatie.

4.4.3.4. Comunica eficient cu echipele virtuale

Descriere

O echipa virtuala este formata din persoane care lucreaza in diferite fusuri orare, spatii si / sau limite organizationale. Comunicarea în cadrul echipelor virtuale este o provocare, deoarece nu toate persoanele sunt situate în acelasi mediu si / sau organizatie si pot fi distribuite în mai multe organizatii, orase, tari sau continente.

Comunicarea dintre membrii echipei virtuale este adesea asincrona si nu fata-în-fata, si trebuie sa utilizeze tehnologia moderna de comunicare. Procedurile de comunicare trebuie sa tina cont de aspecte precum: limbajul, canalul, continutul si fusurile orare.

Masuri

- Utilizeaza tehnologia de comunicare moderna (de exemplu, seminarii web, tele-conferinte, chat, cloud computing);
- Defineste si mentine procese si proceduri de comunicare clare;
- Promoveaza coeziunea si team building-ul.

4.4.3.5. Foloseste umorul si sentimentul de perspectiva atunci când este necesar

Descriere

Lucrul în proiecte poate fi adesea stressant. A fi capabil sa vizualizezi situatii, probleme si chiar munca ta proprie din perspective diferite este un atu important. Umorul permite persoanelor sa dobândeasca un sentiment de perspectiva - un mod de a judeca cât de bine, de rau sau de important este ceva comparat cu alte lucruri. Eliberarea tensiunii prin umor faciliteaza deseori cooperarea si luarea deciziilor. Umorul este un instrument puternic pentru reducerea tensiunii în situatiile în care exista posibilitatea de a aparitie a conflictelor. In conditiile in care umorul este utilizat în mod corect, la momentul potrivit si cu respect, el poate de asemenea sa faciliteze comunicarea.

Masuri

- Modifica perspectivele comunicarii;
- Reduce tensiunea prin folosirea umorului

4.4.4. Relatii si implicare

Definitie

Relatiile personale creeaza fundamentul colaborarii productive, angajamentul personal si al celorlalti. Acestea includ relatiile unu-la-unu, precum si crearea unei întregi retele de relatii. Timpul si atentia trebuiesc investite în stabilirea unor relatii durabile si robuste. Abilitatea de a forma relatii puternice este determinata în primul rând de competente sociale, precum: empatia, încrederea, siguranta si abilitatile de comunicare. Împartasirea viziunilor si a scopurilor cu diferitele persoane si cu echipa îi determina pe ceilalti sa se antreneze în realizarea taskurilor si sa se angajeze în atingerea scopurilor comune.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa construiasca si sa mentina relatii personale si sa înțeleaga ca abilitatea de a relationa cu ceilalti este o conditie prealabila pentru colaborare, angajament si, în cele din urma, performanta.

Descriere

Relatiile personale sunt initiate dintr-un interes autentic fata de oameni. Construirea relatiilor are un dublu sens. Este vorba despre stabilirea unor relatii individuale, precum si despre crearea si sustinerea retelelor sociale. În ambele situatii, persoana trebuie sa poata interactiona deschis cu ceilalti. Odata stabilite, relatiile trebuie mentinute si îmbunatatite prin stabilirea si demonstrarea încrederii în realizarea de interactiuni pe baza de respect si printr-o comunicare deschisa. Diferentele culturale pot spori interesul si atractivitatea, precum si sansele de neînțelegeri care ar putea pune în pericol calitatea relatiilor. Când se stabilesc relatii personale, este mult mai usor sa-i implici pe ceilalti atunci când propriile tale viziuni, obiective si sarcini sunt comunicate cu entuziasm. O alta modalitate de angajare este implicarea în mod activ în discutii, decizii si actiuni. În general, oamenii tind sa se implice mai usor în realizarea unor scopuri si taskuri atunci când sunt întrebati în prealabil.

Cunostinte

- Motivatia intrinseca;
- Teorii de motivare;
- Rezistenta la manipulare;
- Valori, traditii, cerinte individuale ale diferitelor culturi;
- Teoria retelelor.

Deprinderi si abilitati

- Utilizarea umorului ca si icebreaker
- Modalitati adecvate de comunicare;
- Comunicare cu respect;
- Respectarea altora si constientizarea diversitatii etnice si culturale;
- Încrederea în propria intuitie.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la oameni;

- Perspective 4: Putere si interese;
- Perspective 5: Cultura si valori;
- Practice 5: Organizare si informatii;
- Practice 12: Parti interesate.

Indicatori cheie de competenta

4.4.4.1. Initiaza si dezvolta relatii personale si profesionale

Descriere

Initierea si dezvoltarea relatiilor personale presupune cautarea si utilizarea sanselor de a stabili contacte cu alte persoane. Persoana demonstreaza interes fata de oameni si este gata sa initieze relatii cu acestia. Persoana valorifica posibilitatile si situatiile favorabile pentru a crea si mentine contacte personale si profesionale. Persoana este prezenta, disponibila, deschisa pentru dialog si ramâne în mod activ în contact. Persoana este vizibila si accesibila pentru membrii echipei, clienti, sau alte partile interesate. Persoana actioneaza cu atentie, ii recunoaste pe ceilalti si ii informeaza permanent.

Masuri

- Cauta în mod activ posibilitati si situatii favorabile pentru a-si face noi contacte;
- Demonstreaza interesul pentru întâlnirea cu persoane noi;
- Foloseste umorul ca si icebreaker;
- Este prezent, disponibil si deschis pentru dialog;
- Ramâne în contact activ, întâlnirile bilaterale sunt permanente;
- Îi informeaza pe ceilalti.

4.4.4.2. Construiește, facilitează si contribuie in activitatea retelelor sociale

Descriere

Construirea, facilitarea si contributia la retelele sociale are diferite niveluri. La cel mai de jos nivel, persoana se alatura si contribuie la retele, impreuna cu ceilalti. Facand acest lucru, sunt stabilite noi relatii. La al doilea nivel, persoana creeaza noi retele si cercuri proprii si astfel deschide noi fluxuri de comunicare cu alte persoane. Persoana actioneaza astfel ca un facilitator sau un centru de comunicare. Urmatorul nivel al retelelor sociale este de a face relatiile proprii disponibile pentru ceilalti. Aceasta înseamna a permite, a impune si a stabili relatii cu alte persoane, care sunt sustinute chiar si fara ca persoana sa fie implicata.

Masuri

- Se alatura si contribuie la retelele sociale;
- Creeaza si faciliteaza retelele sociale;
- Organizeaza evenimente de creare a retelelor sociale;
- Faciliteaza suportul necesar pentru crearea de retele.

4.4.4.3. Demonstreaza empatie prin ascultare, înțelegere si sustinere

Descriere

A demonstra empatie înseamnă a arăta un interes real și implicare în bunăstarea celorlalți. Persoana îi ascultă cu atenție pe ceilalți și verifică înțelegerea prin punerea de întrebări pentru clarificare sau obținerea de detalii. Persoana recunoaște emoțiile exprimate sau doar experiențele de către ceilalți. Persoana relaționează și reacționează la aceste emoții cu simpatie sau compasiune. Persoana oferă asistență, chiar și atunci când nu este solicitată.

Măsuri

- Ascultă activ;
- îi face pe ceilalți să se simtă auziți;
- Pune întrebări pentru clarificare;
- Se referă la problemele altora și oferă ajutor;
- Se familiarizează cu valorile și standardele celorlalți;
- Răspunde la comunicare într-un timp rezonabil.

4.4.4.4. Arată încredere și respect încurajându-i pe ceilalți să își împărtășească opiniile sau preocupările

Descriere

A avea încredere în cineva înseamnă a crede în acțiunile și deciziile lui viitoare, fiind convinși de intențiile lor pozitive. Persoana nu are o agendă ascunsă, ci împărtășește informațiile cu ceilalți. Persoana acceptă, de asemenea, ca oferirea încrederii reprezintă o investiție cu un rezultat nesigur. Persoana îi ia în serios pe ceilalți, cu talentele și opiniile lor, și succesul depinde, de asemenea, de acțiunile și de angajamentul lor. Pentru a obține o performanță optimă a echipei este esențial să înțelegem motivația membrilor echipei. Pentru a realiza acest lucru, persoana trebuie să petreacă un timp cu respectivele persoane pentru a înțelege cine sunt și ce îi face să acționeze. Persoana ar trebui să țină cont de faptul că valorile, experiențele și obiectivele altora ar putea fi foarte diferite de cele ale sale. A acționa cu respect înseamnă a trata pe ceilalți într-un mod respectuos, așa cum le-ar placea să fie tratați ei înșiși. Persoana îi ia pe ceilalți în serios prin prețuirea opiniilor, a muncii și a personalității lor, indiferent de sex, rasă, statut social sau origine. Diversitatea culturală este respectată. Persoana consideră codurile de conduită ca fiind linii directoare pentru comportamentul lor și luarea deciziilor.

Măsuri

- Se bazează pe cuvântul dat;
- Atribue sarcini membrilor echipei pe baza de încredere;
- Se așteaptă ca ceilalți să acționeze în conformitate cu valorile și acordurile comune;
- Deleagă activitățile fără a monitoriza și controla fiecare pas;
- Solicită ca ceilalți să își exprime ideile, dorințele și preocupările;
- Notifică și respectă diferențele între oameni;
- Susține importanța varietății profesionale și personale.

4.4.4.5. Împărtășește propria sa viziune și obiectivele personale pentru a câștiga angajamentul și implicarea celorlalți

Descriere

Impartasirea viziunii si a obiectivelor presupune recunoasterea si demonstrarea unei atitudini pozitive si entuziaste fata de un anumit task, proces sau scop, în conditiile manifestarii unui optimism realist. Pentru a-i inspira pe ceilalti este nevoie de o viziune ambitioasa, dar clara, obiective realiste si capacitatea de a obtine angajamentul de la persoanele în cauza. O cerinta importanta pentru aceasta este auto-motivatia.

Inspiratia este adesea realizata printr-o viziune comuna - o perspectiva a viitorului in care oamenii pot crede si doresc sa participe. Aceasta viziune poate fi explicita (chiar scrisa) sau implicita. Viziunea serveste ca motivator al schimbarii.

A implica oamenii si a obtine angajamentul lor înseamna a-l face sa se simta personal responsabili pentru un rezultat bun. Acest lucru se poate face prin diverse mijloace - prin solicitarea sfaturilor lor, prin a-i face responsabili pentru anumite taskuri, prin a-i implica in luarea deciziilor.

Persoana trebuie sa utilizeze în mod optim abilitatile si experienta proprie sau pe cele ale colegilor de munca. Aceasta înseamna ca oamenii trebuie sa se implice în deciziile pe baza a ceea ce ei pot adauga la cunostintele existente. Acelasi lucru este valabil si pentru schimbul de informatii, intrucat acest lucru poate îmbunatati implicarea. Cu toate acestea, persoana trebuie sa fie constienta de pericolele excesului de informatii. Deoarece fiecare membru al echipei are propriile taskuri, în unele cazuri este mai bine sa se împartaseasca numai informatiile strict necesare.

Masuri

- Actioneaza pozitiv;
- Comunica clar viziunea, obiectivele si rezultatele;
- Invita la dezbatere si la criticarea viziunii, scopurilor si rezultatelor;
- Implica oamenii în planificare si in luarea deciziilor;
- Solicita angajamentul pentru anumite taskuri;
- Ia în serios contributiile individuale;
- Subliniaza angajamentul tuturor in realizarea succesului.

4.4.5. Leadership

Definitie

Leadershipul înseamnă a oferi direcții și îndrumări indivizilor și grupurilor. Aceasta implică abilitatea de a alege și de a aplica stiluri adecvate de management în situații diferite. Pe lângă demonstrarea leadershipului în cadrul echipei, persoana trebuie să fie percepută de către conducere și alte părți interesate drept un lider care reprezintă proiectul.

Scop

Scopul acestui element de competență este de a permite persoanei să conducă, să ofere direcție și motivare celorlalți pentru îmbunătățirea performanței individuale și a echipei.

Descriere

Un lider trebuie să fie conștient de existența diferitelor stiluri de leadership și să decidă care este cel potrivit pentru natura lui, pentru proiect, pentru echipa pe care o conduce și pentru alte părți interesate, în toate tipurile de situații. Stilul de leadership adoptat include modelele de comportament, metodele de comunicare, atitudinea față de conflicte, modul de a controla comportamentul membrilor echipei, procesele de luare a deciziilor și frecvența și tipul delegării. Leadership-ul este important de-a lungul întregului ciclu de viață al proiectului și devine și mai important atunci când schimbarea este necesară sau când există incertitudine cu privire la un anumit curs de acțiune.

Cunostinte

- Modele de leadership;
- Învățarea individuală;
- Tehnici de comunicare;
- Coaching;
- Crearea de semnificație și acordare de semnificație;
- Baze de putere;
- Luarea deciziilor (consens, democrație / majoritate, compromis, autoritate etc.).

Deprinderi și abilități

- Conștientizare personală;
- Abilități de ascultare;
- Putere emoțională;
- Capacitatea de a exprima un set de valori;
- Abordarea greselilor și a eșecului;
- Partajarea valorilor;
- Crearea spiritului de echipă;
- Metode și tehnici de comunicare și de leadership;
- Managementul echipelor virtuale.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la oameni;
- Toate CE referitoare la practici;
- Perspective 4: Putere si interese;
- Perspective 5: Cultura si valori.

Indicatori cheie de competenta

4.4.5.1. Demonstreaza initiativa si ofera în mod proactiv ajutor si sfaturi

Descriere

A lua initiativa înseamna a avea tendinta si capacitatea de a începe o actiune nesolicitata, incluzand formularea unei propuneri sau a unui sfat, de a prelua conducerea si / sau de a oferi sau a ajuta fara sa fie în prealabil invitati sa faca acest lucru. Luarea initiativei necesita capacitatea de a gândi în avans, atât la situatii cat si la solutii posibile.

Initiativa contribuie la cresterea influentei si sporirea vizibilitatii. Pe de alta parte, daca initiativa nu este binevenita sau se dovedeste a avea impact negativ, exista riscul de a pierde influenta sau statutul. Deci, fiecare initiativa trebuie sa fie ghidata întotdeauna de o analiza a argumentelor pro si contra.

Masuri

- Propune sau exercita actiuni;
- Oferă ajutor sau sfaturi nesolicitate;
- Gândește si actioneaza cu o orientare viitoare (adica un pas înainte);
- Echilibreaza initiativa si riscurile.

4.4.5.2. Isi asuma responsabilitatea si manifesta angajament

Descriere

Asumarea proprietatii înseamna demonstrarea sprijinului personal fata de ceva (buy-in). Acest angajament fata de obiectivele proiectului ii face pe oamenii sa creada în valoarea acestora. Persoana actioneaza ca un antreprenor asumandu-si deplina responsabilitate pentru proces si identificand oportunitatile de îmbunatatire. Persoana monitorizeaza în mod constant procesele si rezultatele pentru a identifica ocaziile potrivite pentru interventie si îmbunatatire, deschizand astfel posibilitatile de învățare.

Masuri

- Demonstreaza asumarea proprietatii si angajamentul în comportament, vorbire si atitudini;
- Vorbeste despre proiect în termeni pozitivi;
- Genereaza entuziasm pentru proiect;
- Stabileste masuri si indicatori de performanta;
- Cauta modalitati de îmbunatatire a proceselor proiectului;
- Incurajeaza invatarea.

4.4.5.3. Asigura directionare, coaching si îndrumare pentru ghidarea si îmbunatatirea activitatii persoanelor si echipelor

Descriere

A asigura directionare, coaching si îndrumarea înseamna a oferi orientare si sprijin oamenilor si echipei si a stabili conditiile in care oamenii sunt antrenati in realizarea taskurilor. Coaching-ul si îndrumarea se axeaza pe îmbunatatirea abilitatilor si a încrederii membrilor echipei. Directionarea îi îndruma în activitatile lor. Persoana creeaza si comunica obiective personale si comune si actioneaza in consecinta. Persoana creeaza si împartasese o viziune care conduce proiectul. Pentru a da o directie, coaching-ul si îndrumarea necesita capacitatea de pastrare a calmului în situatii dificile si neclare. De asemenea, este necesar ca persoana sa stie când si în ce directie sunt necesare coaching-ul sau mentoratul si ce forma ar trebui sa ia acestea. Uneori ar fi mai bine sa se respinga o propunere sau o decizie pentru o vreme, pentru a promova încrederea si creativitatea echipelor sau a persoanelor.

Masuri

- Oferă direcții pentru oameni și echipe;
- Realizează coaching și mentorat pentru membrii echipei în scopul îmbunătățirii capacităților;
- Stabilește o viziune și valori și conduce în conformitate cu aceste principii;
- Aliniază obiectivele individuale cu obiectivele comune și descrie modalitatea de a le atinge.

4.4.5.4. Exerciți putere și influență în mod adecvat pentru atingerea scopurilor

Descriere

A exercita puterea și influență înseamnă a fi vizibil ca lider și a deschide posibilitatea altora de a te urma. De aceea, trebuie să înțelegem cerințele colegilor, subordonaților, clienților și altor părți interesate, pentru a le răspunde și a le influența așteptările și opiniile. A exercita influență înseamnă, de asemenea, a dirija acțiunile altor persoane, indiferent dacă este sau nu în poziție de lider.

Un lider influențează în mod activ punctele de vedere și creează modul în care sunt percepute situațiile, rezultatele și relațiile cu ajutorul cuvintelor și acțiunilor. Uneori, folosirea puterii este necesară pentru realizarea rezultatelor sau pentru a soluționa un impas; în alte situații, un cuvânt simplu, bine plasat poate fi chiar mai eficient. Utilizarea deschisă a puterii poate crea resentimente sau poate invita la opoziție, astfel încât un lider trebuie să știe când să folosească puterea, în ce fel și cu ce mijloace. Folosirea eficientă a puterii și a influenței este întotdeauna strâns legată de comunicare. Un lider trebuie să cunoască posibilitățile și limitele fiecărui mijloc și canal de comunicare.

Masuri

- Folosește diverse mijloace de exercitare a influenței și a puterii;
- Demonstrează utilizarea în timp util a influenței și / sau a puterii;
- Este perceput de părțile interesate drept lider al proiectului sau al echipei.

4.4.5.5. Adoptă, impune și revizuieste deciziile

Descriere

Luarea deciziilor înseamnă a fi capabil de a selecta un curs de acțiune pe baza mai multor cai alternative posibile. Deseori, deciziile se iau cu informații incomplete sau chiar contradictorii și cu consecințe incerte. Luarea deciziilor implică alegerea conștientă din alternative și alegerea acelei alternative care este cea mai consistentă și aliniată la obiective. Decizii trebuie luate pe baza analizei faptelor și prin încorporarea opiniilor altor persoane.

Uneori, calitatea informatiilor este atât de slaba încât deciziile se bazeaza pe intuitie. A revizui si a fi pregatit de schimbarea deciziilor anterioare datorita unor informatii noi reprezinta o componenta esentiala a capacitatii de a lua decizii. Adesea, deciziile trebuie luate de catre altii (de exemplu, de catre managerii functionali, comitete de conducere etc). Liderul isi exercita influenta pentru ca acesti decidenti sa ia deciziile juste la momentul potrivit.

Masuri

- Face fata incertitudinii;
- Invita la opinii si discutii în timp util si adecvat, adica înainte de luarea deciziilor;
- Explica ratiunea decizionala;
- influenteaza deciziile partilor interesate oferind analize si interpretari;
- Comunica clar decizia si intentia;
- Analizeaza deciziile si schimba deciziile de în functie de noile fapte;
- Reflecteaza asupra situatiilor din trecut pentru îmbunatatirea proceselor decizionale.

4.4.6. Munca în echipa

Definitie

Munca în echipa vizează aducerea oamenilor la un obiectiv comun. Echipele sunt grupuri de oameni care lucrează împreună pentru a realiza obiective specifice. Echipele de proiect sunt frecvent multidisciplinare; specialiști din diferite discipline lucrează împreună pentru a obține rezultate complexe. Munca în echipa vizează crearea unei echipe productive prin formarea, susținerea și conducerea echipei. Comunicarea și relațiile de echipă se numără printre cele mai importante aspecte ale muncii în echipă.

Scop

Scopul acestui element de competență este de a permite persoanei să selecteze membrii de echipă potriviți, să promoveze o orientare bazată pe echipă și să managerieze în mod eficient o echipă.

Descriere

Munca în echipă acoperă întregul ciclu de viață al echipelor. Începe cu faza inițială de selectare corespunzătoare a membrilor echipei. După aceea, echipa trebuie să fie creată, susținută și condusă. În diferitele faze ale proiectului, în timp ce membrii echipei și echipa în ansamblu dobândesc mai multă maturitate, ei pot îndeplini aceste sarcini independente și, prin urmare, li se poate da mai multă responsabilitate.

Crearea echipei este adesea realizată prin utilizarea de întâlniri, ateliere și seminarii, care pot include persoana care conduce proiectul, membrii echipei și, uneori, alte părți interesate. Spiritul de echipă (adică oamenii ajung să lucreze bine împreună) poate fi realizat prin motivație individuală, stabilirea obiectivelor echipei, evenimente sociale, strategii de sprijin și alte metode.

Probleme pot apărea din cauza dificultăților tehnice sau economice sau a altor situații de stres. Probleme pot apărea, de asemenea, din cauza diferențelor culturale și educaționale, a intereselor diferite și / sau modurilor de lucru sau datorită faptului că membrii echipei se află localizați la distanțe mari. Persoana care conduce echipa trebuie să dezvolte în continuu echipa și pe membrii săi pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului. În timpul activității lor în proiect, performanța membrilor echipei ar trebui să fie în mod regulat analizată de către persoana care conduce echipa, în consultare cu managerul funcțional, pentru a evalua și răspunde necesităților de dezvoltare, coaching și instruire. În cazul în care performanța unui membru al echipei este sub standardul cerut, pot fi necesare acțiuni de remediere.

De-a lungul vieții unei echipe, trebuie încurajată implicarea personală, stimulat networking-ul, facilitat un mediu de lucru productiv și trebuie susținute comunicarea și relațiile.

Cunostinte

- Organizarea proiectului;
- Role model pentru echipă;
- Modele ale ciclului de viață al echipei.

Deprinderi și abilitati

- Abilitati de recrutare și selecție a personalului;
- Tehnici de interviu;
- Construirea și menținerea relațiilor;

- Abilitati de facilitare.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la oameni;
- Perspective 4: Putere si interese;
- Perspective 5: Cultura si valori;
- Practice 5: Organizare si informatii
- Practice 8: Resurse;
- Practice 10: Planificare si control.

Indicatori cheie de competenta

4.4.6.1. Selecteaza si construiește echipa

Descriere

Pentru a asigura o echipa de lucru reusita, trebuie selectate resursele corespunzatoare pentru echipa. In afara faptului ca se asigura detinerea cunostintelor si abilitatilor necesare, persoana care conduce echipa trebuie sa aiba grija si ca membrii selectati in echipa sa aiba "chimia" potrivita (compatibilitate) pentru a putea lucra impreuna ca o echipa. Înainte ca echipa aleasa sa înceapa sa functioneze, persoanele trebuie sa se poata perceape ca o echipa. Rolul persoanei care conduce echipa este de a translata motivatia individuala în performanta echipei. Membrii echipei trebuie sa aiba posibilitatea de a învăta unii despre altii si despre taskurile cu care se confrunta. Construirea echipei este o sarcina continua, dar pe masura ce echipa se matureaza activitatile persoana care conduce echipa se schimba în mod corespunzator.

Masuri

- Ia in considerare competentele, punctele tari, punctele slabe si motivatia atunci când se ia decizii privind includerea în echipa, roluri si sarcini;
- Clarifica obiectivele si creeaza o viziune comuna;
- Stabileste obiectivele echipei, agenda si criteriile de finalizare;
- Negociaza normele si regulile comune in cadrul echipei;
- Motiveaza persoanele si construiește perceptia ca si echipa.

4.4.6.2. Promoveaza cooperarea si networking-ul între membrii echipei

Descriere

Stimularea cooperarii înseamna influentarea activa a membrilor echipei in scopul de a colabora si contribui cu experienta, cunostintele, opiniile, ideile si preocuparile lor, avand in vedere acordul asupra obiectivelor. Discutiile si dezacordurile sunt o consecinta inevitabila a acestui fapt, dar atâta timp cât persoana care conduce echipa asigura respectarea unei atmosfere productive si respectuoase, membrii echipei se pot astepta ca acest conflict sa conduca la o performanta mai buna. Ori de câte ori membrii echipei doresc sa perturbe cooperarea, jucând un rol de divizare sau contraproductiv, persoana care conduce echipa trebuie sa abordeze acest lucru, corectand si, în

cazurile extreme, înlocuind membrii echipei. Liderul echipei poate stimula networking-ul prin activitati in spatiul real sau virtual, astfel incat membrii echipei sa își împartasesca cunostintele, sa se motiveze si sa se inspire reciproc.

Masuri

- Creeaza oportunitati pentru discutiile membrilor echipei;
- Solicita opinii, sugestii si preocupari din partea echipei pentru îmbunatatirea performanta;
- Împartasesc succesele cu echipa (echipele);
- Promoveaza cooperarea cu oamenii atât în cadrul cât si în afara echipei;
- Actioneaza corespunzator atunci când este amenintata cooperarea în echipa;
- Utilizeaza instrumente pentru colaborare.

4.4.6.3. Sustine, faciliteaza si analizeaza dezvoltarea echipei si a membrilor acesteia

Descriere

Dezvoltarea echipei este un proces continuu, realizat prin încurajarea membrilor echipei sa câștige noi cunostinte si abilitati. Rolul persoanei care conduce echipa este de a sprijini, permite si analiza aceste eforturi de învățare, precum si de a crea oportunitati pentru schimbul de cunostinte între membrii echipei, între echipe si organizatia din afara proiectului.

Masuri

- Promoveaza învățarea continua si schimbul de cunostinte;
- Utilizeaza tehnici pentru a se angaja in dezvoltare, de exemplu instruirea la locul de munca;
- Oferă oportunitati pentru seminarii si ateliere, la locul de munca sau in afara (on the-job si off the-job);
- Planifica si promoveaza sesiuni de "lectii învățate";
- Oferă timp si oportunitati membrilor echipei pentru dezvoltare personala.

4.4.6.4. Responsabilizeaza echipele prin delegarea sarcinilor si responsabilitatilor

Descriere

Responsabilitatea creeaza implicarea. Persoana care conduce echipa creste implicarea individuala si colectiva - delegând echipelor sau membrilor echipei taskurile si problemele. În functie de maturitate, taskurile delegate pot fi mari, provocatoare si importante. Efectul delegarii sarcinilor catre persoane si echipe trebuie masurat, cu cicluri de feedback pentru echipa, astfel incat sa se asigure învățarea.

Masuri

- Delegarea sarcinilor când si unde este cazul;
- Implicarea oamenilor si a echipelor prin delegarea responsabilitatilor;
- Clarificarea criteriilor de performanta si a asteptarilor;
- Oferă structuri de raportare la nivel de echipa;
- Oferă sesiuni de feedback individual si de echipa.

4.4.6.5. Identifica erorile facilitand astfel învățarea din greseli

Descriere

Persoana care conduce echipa asigura faptul ca efectul erorilor si greselilor asupra rezultatelor, proceselor si succesului proiectului sunt mentinute la un nivel minim. Persoana este constienta de faptul ca se întâmpla întotdeauna sa se produca greseli si înțelege si accepta faptul ca oamenii fac erori. Persoana analizeaza greselile si faciliteaza învățarea din greseli. Erorile si greselile sunt utilizate ca o platforma pentru schimbare si îmbunătățire, astfel încât in viitor sa existe mai putine sanse de erori.

În unele cazuri, persoana care conduce echipa poate chiar sa promoveze un comportament care creste sansa de erori, daca proiectul are nevoie de modalitati inovatoare de depasire a problemelor si a dificultatilor. Chiar si atunci, persoana care conduce echipa se asigura ca rezultatele finale, procesele si succesul proiectului nu sunt afectate in mod negativ. Persoana cauta cauzele greselilor si ia masuri eficiente pentru a se asigura ca aceleasi greseli nu vor aparea din nou.

Masuri

- Evita efectele negative ale erorilor asupra succesului proiectului, in masura posibilitatilor;
- Realizeaza ca se întâmpla greseli si accepta faptul ca oamenii fac erori;
- Manifesta toleranta la greseli;
- Analizeaza si discuta greselile pentru a determina îmbunătățirile proceselor;
- Ajuta membrii echipei sa învețe din greselile lor.

4.4.7. Conflicte si crize

Definitie

Elementul de competenta referitor la conflicte si crize include moderarea sau solutionarea conflictelor si a crizelor prin atentie acordata mediului si oferirea unei solutii pentru rezolvarea dezacordurilor. Conflictele si crizele pot include evenimente si situatii, conflicte de caracter, niveluri de stress si alte potentiale pericole. Persoana trebuie sa managerieze în mod corespunzator aceste scenarii si sa stimuleze un proces de învatare pentru viitoarele conflicte si crize.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa ia masuri eficiente atunci când se produce o criza sau o ciocnire a intereselor aflate in opozitie sau a personalitatilor incompatibile.

Descriere

Pot aparea conflicte între doua sau mai multe persoane si / sau parti. Adesea, un conflict erodeaza mediul de lucru si poate avea un efect negativ asupra partilor implicate. O criza poate fi înflorirea unui conflict sau poate fi rezultatul unei schimbari bruste, abrupte sau decisive într-o situatie care ameninta sa împiedice realizarea obiectivelor proiectului, direct sau indirect. De aceasta data, este nevoie de un raspuns rapid si trebuie sa se aplice judecati calificate pentru a evalua criza, sa se defineasca scenarii pentru a rezolva criza, sa se securizeze proiectul si sa se decida daca sa se escaladeze problema si cât de sus în organizatie.

Capacitatea de a identifica potentialele conflicte si crize si de a reactiona în consecinta necesita o întelegere a mecanismelor fundamentale. Persoana poate folosi o varietate de mijloace pentru a reactiona la conflictele si crizele potentiale sau reale, cum ar fi colaborarea, compromisul, prevenirea, convingerea, escaladarea sau utilizarea puterii. Fiecare depinde de realizarea unui echilibru între interese. Transparenta si integritatea demonstrata de individ, care actioneaza ca intermediar între partile implicate in conflict ajuta sa identifice solutiilor acceptabile. Cu toate acestea, uneori conflictele nu se pot rezolva din interiorul echipei sau al proiectului, ci numai solicitand parti independente pentru mediere sau decizie.

Cunostinte

- Tehnici pentru de-escaladare;
- Tehnici de crestere a creativitatii;
- Tehnici de moderare;
- Tehnici de tip scenariu;
- Modele ale stadiilor conflictelor;
- Valoarea conflictelor în construirea echipei (team building);
- Planul de criza;
- Scenariile de tip cele mai defavorabile situatii (worst case scenarios).

Deprinderi si abilitati

- Aptitudini diplomatice;
- Abilitati de negociere, gasirea unui compromis;
- Abilitati de moderare;

- Persuasivitate;
- Abilitati retorice;
- Abilitati analitice;
- Rezistenta la stress.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la oameni;
- Perspective 4: Putere si interese;
- Perspective 5: Cultura si valori;
- Practice 8: Resurse;
- Practice 10: Planificare si control;
- Practice 11: Riscuri si oportunitati

Indicatori cheie de competenta

4.4.7.1. Anticipeaza si, eventual, previne conflictele si crizele

Descriere

A fi constient de posibilele conflicte si crize înseamna a fi atent si alert la situatiile care ar putea conduce la dezacorduri. Conflictele potentiale sunt identificate în mod ideal si prevenite sau abordate înca înainte de a se extinde. Prevenirea include anulara subiectelor de conflict, pastrarea membrilor de echipa cu caractere sau interese conflictuale în echipe separate si / sau delegand elementele sensibile la conflicte anumitor persoane. Stress-ul este un factor foarte probabil în conflicte sau crize, deoarece oamenii tind sa se irite sub presiune. Prin urmare, persoana trebuie sa poata recunoaste, evalua si reduce nivelurile individuale de stress.

Masuri

- Analizeaza situatii potential stresante;
- Pastreaza caractere sau interese conflictuale in taskuri sau echipe separate;
- Delegarea elementelor sensibile la conflicte unor persoane specifice;
- Implementeaza masuri preventive;
- la masuri de reducere a stress-ului;
- Reflecteaza asupra situatiilor stresante dintr-o echipa.

4.4.7.2. Analizeaza cauzele si consecintele conflictelor si crizele si selecteaza raspuns-ul (-urile) adecvat (e)

Descriere

Conflictele trec prin diferite etape, asa cum sunt definite de mai multe teorii.

Aceste etape pot fi rezumate în trei mari categorii:

- Conflict latent (potential, adormit, dar înca nevazut sau recunoscut). Acest lucru exista ori de câte ori persoanele sau grupurile au diferente care deranjeaza pe unii sau pe altii, dar diferentele nu sunt suficient de mari pentru a determina schimbarea situatiei.

- Conflict emergent (vizibil, dar încă rational). Acest lucru se poate întâmpla atunci când se produce un "eveniment declansator", de exemplu un dezacord deschis pe un subiect. Acest subiect este fie cauza reală a conflictului, fie un pretext pentru un alt conflict de interese sau de caracter. Când conflictul apare, partile implicate comunica în continuare și pot discuta soluții rationale.
- Conflict escaladat (conflict deschis). În această fază, partile sunt în contradicție deschisă și emoțională cu ceilalți și nu mai sunt capabili sau dispuși să discute soluțiile calm și rațional. Alte persoane tind să ia parte, sau li se cere să facă acest lucru. În anumite situații, măsuri legale pot fi luate în considerare.

Prin contrast, crizele trec imediat la al treilea nivel fără pași intermediari recunoscuți. Cel mai adesea, crizele nu sunt rezultatul unor situații conflictuale, ele pot apărea dintr-o dată atunci când s-a descoperit o problemă - un risc major care apare, un eveniment exterior cu mare impact etc.

Arta manageriei conflictelor și crizelor este aceea de a evalua cauzele și consecințele și de a obține informații suplimentare care să fie utilizate în procesul decizional pentru a defini soluțiile posibile.

Conflictele și crizele pot avea cauze foarte diferite, variind de la dezacorduri asupra faptelor la conflictele de caracter și pot avea origini externe proiectului sau chiar organizației. În funcție de cauze, sunt posibile diferite soluții.

Crizele pot fi, de asemenea, diferențiate prin impactul lor potențial. În funcție de stadiul specific, se pot alege diferite abordări pentru a calma, rezolva sau escalada conflictul sau criza.

Măsuri

- Evaluează etapa conflictului;
- Analizează cauzele unui conflict sau a unei crize;
- Analizează impactul potențial al unui conflict sau al unei crize;
- Definieste diferite abordări de conflict sau de criza alternative din care se realizează alegerea.

4.4.7.3. Mediarea și rezolvarea conflictelor și crizele și /sau impactul acestora

Descriere

Adesea, managementul conflictelor sau a crizelor trebuie să se facă în contextul în care anumite persoane și / sau grupuri care sunt separate se află în stadiul de panică. Într-o perioadă minimă de timp, persoana trebuie să integreze informațiile, să cântărească opțiunile, să urmarească o soluție pozitivă și preferabil sinergică și, cel mai important, să rămână calmă și în control. În aceste condiții, relaxarea și judecata echilibrată sunt calități importante. În situații de criză, capacitatea cea mai importantă este de a putea acționa în mod decisiv.

Mijloacele potențiale de soluționare a conflictelor implică colaborarea, compromisul, prevenirea sau utilizarea puterii. Fiecare depinde de realizarea unui echilibru între interesele proprii și cele ale altor persoane. Managementul colaborativ al conflictelor necesită dorința de compromis între toate partile. În etapele inițiale ale conflictelor, persoana poate acționa ca moderator / mediator - cel puțin atunci când persoana nu este direct implicată. Persoana aduce împreună partile aflate în conflict și permite comunicarea fără a fi prea critică. În etapele ulterioare, opțiunile pot fi incluse utilizarea puterii, escaladarea la managementul superior, medierea profesională și/sau recurgerea la măsurile legale.

Măsuri

- Adreseaza problemele în mod deschis;
- Creeaza o atmosfera de dezbateri constructive;
- Selecteaza si foloseste metoda potrivita pentru a rezolva conflictul sau criza;
- Luarea de masuri disciplinare sau legale, dupa caz.

4.4.7.4. Identifica si partajeaza învatarea din conflicte si crize pentru îmbunatatirea practicilor viitoare

Descriere

Odata ce un conflict a fost rezolvat, este important sa se restabileasca un mediu in care este prezent sentimentul de armonie si echilibru. Stimularea învatarii din conflicte si crize presupune ca persoana sa analizeze originile si cauzele unui conflict la un meta-nivel. În plus, persoana face diferenta între coincidentele de mediu si adevaratele cauze ale conflictelor sau crizelor, învata din acestea si încurajeze echipa sa faca acelasi lucru, astfel încât sa faca fata mai bine situatiilor similare în viitor.

Masuri

- Reface mediul echipei;
- Motiveaza echipa sa recunoasca si sa învete din propria lor implicare în conflict;
- Foloseste conflictele într-un mod pozitiv pentru a progresa;
- Întareste coeziunea si soliditatea echipei, avand in vedere potentiale conflicte si crize din viitor.

4.4.8. Inventivitate

Definitie

Inventivitatea este capacitatea de a aplica diferite tehnici si moduri de gândire la definirea, analizarea, prioritizarea, gasirea de alternative pentru abordarea sau rezolvarea provocarilor si problemelor. Adesea inventivitatea necesita gândire si actiune originala si imaginativa, si reclama stimularea creativitatii personale si colective. Inventivitatea este utila atunci când exista riscuri, oportunitati, probleme si situatii dificile.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa managerieze eficient incertitudinea, problemele, schimbarile, limitarile si situatiile stressante prin cautarea sistematica si continua a unor abordari si / sau solutii noi, mai bune si mai eficiente.

Descriere

Inventivitatea este despre utilizarea optima a ceea ce exista disponibil pentru a fi utilizat. Nu este vorba numai de crearea ceva nou, ci si despre a aplica si a face lucrurile existente sa functioneze mai bine, mai rapid sau mai ieftin. Persoana dobândește resurse si încurajeaza o atitudine de inventivitate în cadrul echipei stimuleaza, evalueaza si actioneaza cu ideile care pot aduce beneficii procesului, rezultatelor sau obiectivelor. De multe ori, ideile trebuie sa fie "vândute" echipei înainte de a fi acceptate. O atmosfera in cadrul echipei care este deschisa creativitatii si inovarii este o conditie prealabila pentru acceptarea ideii. Alte persoane din echipa vor incepe sa sustina ideea si sa o rafineze astfel încât sa câștige o tot mai mare acceptare.

Inventivitatea este una dintre competentele principale pentru succesul proiectului. Inventivitatea ajuta la depasirea problemelor si motiveaza echipa sa colaboreze la dezvoltarea ideii intr-o solutie viabila. Creativitatea trebuie utilizata cu grija în echipa de proiect, astfel încât sa nu se piarda focalizarea asupra obtinerii rezultatelor convenite in proiect. Tehnicile conceptuale si analitice sunt de asemenea de cea mai mare importanta pentru a face fata fluxului de informatii la care sunt expuse multe proiecte si organizatii. A fi capabil sa extragi, sa prezinti sau sa raportezi informatiile corecte în timp util este crucial pentru obtinerea succesului.

Cunostinte

- Tehnici de solicitare a opiniilor;
- Gândirea conceptuala;
- Tehnici de abstractizare;
- Metode de gândire strategica;
- Tehnici analitice;
- Gândirea convergenta si divergenta;
- Metode de creativitate;
- Procese si tehnici de inovare;
- Metode de adaptare (coping);
- Gandirea laterala;
- Gândirea sistematica;

- Sinergie si gândire holistica;
- Analiza pe baza de scenarii;
- Tehnica SWOT;
- Analiza PESTLE;
- Teorii ale creativitatii;
- Tehnici de brainstorming, de exemplu gandirea laterala;
- Tehnici de convergenta (analiza comparativa, tehnici de interviu).

Deprinderi si abilitati

- Abilitati analitice;
- Facilitarea discutiilor si a sesiunilor de lucru în grup;
- Alegerea metodelor si tehnicilor adecvate pentru comunicarea informatiilor;
- Gândirea **neconventionala ("out of the box")** - noi modalitati de a face lucrurile;
- Imaginarea unei stare de viitor necunoscute;
- A fi rezistent;
- Abordarea greselilor si a esecului;
- Identificarea si vizionarea unor perspective diferite.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la oameni;
- Practice 1: Design;
- Practice 2: Cerinte si obiective;
- Practice 10: Planificare si control;
- Practice 11: Riscuri si oportunitati.

Indicatori cheie de competenta

4.4.8.1. Stimuleaza si sprijina un mediu deschis si creativ

Descriere

Persoana creeaza un mediu de lucru care încurajeaza oamenii sa-si împartaseasca cunostintele si sa contribuie cu idei si opinii. Pentru a stimula si sprijini creativitatea si inovatia, persoana trebuie sa fie deschisa la modurile originale si imaginative de a depasi obstacolele. Acestea pot includ noi produse, procese sau proceduri sau ar putea implica revizuirea unor taskuri sau roluri specifice si responsabilitati. Persoana ii poate face pe altii sa se simta invitati sa se exprime, astfel incat proiectul sa poata beneficia de contributia, sugestiile, ideile si preocuparile lor. Acest lucru este necesar ca un mijloc de a beneficia de cunostintele si experienta celorlalti. Deschiderea este importanta intrucat profesionistii proiectului cu diferite pregatiri si abilitati trebuie sa colaboreze. Cei mai multi dintre membrii echipei au o arie de expertiza unde sunt bine informati. Relatiile din echipa sunt construite pe respect reciproc, incredere si fiabilitate. Deci persoana ar trebui sa ceara în mod regulat oamenilor contributia lor si

sa manifeste dorinta de a înțelege si, eventual, de a adopta ideile lor. Exista un moment si un loc pentru orice, asa ca persoana ar trebui sa comunice clar când este momentul pentru contributi creative si când nu.

Masuri

- Încurajeaza oamenii sa-si impartaseasca cunostintele si sa contribuie cu opiniile lor;
- Stimuleaza si sprijina creativitatea atunci când este cazul;
- Utilizeaza si stimuleaza modalitati originale si imaginative de depasire a obstacolelor;
- Solicita contributia celorlalti si demonstreaza dorinta de a lua în considerare si / sau de a le adopta;
- Ia în considerare perspectivele altora.

4.4.8.2. Aplica gândirea conceptuala pentru definirea situatiilor si strategiilor

Descriere

Fiecare proiect este un demers unic de a crea ceva nou. Cu exceptia celor mai simple proiecte, acest lucru necesita abilitati de abstractizare si de conceptualizare, adica de descompunere sau de reducere a subiectului în cauza (fie ca este vorba despre un rezultat, un plan, o cerinta, un risc, o situatie sau o problema) în componente si de integrare a acestora în idei noi si utile. Persoana trebuie sa se aplice gândirea conceptuala si, de asemenea, sa ii incurajeaza pe membrii echipei sa faca acelasi lucru. Gândirea conceptuala inseamna, de asemenea, a avea în vedere ca de cele mai multe ori, problemele au mai multe cauze care sunt relationate într - un context general si ca diferitele modalitati de rezolvare a problemelor au efecte diferite, atât în interiorul, cât si în afara proiectului.

Masuri

- Utilizeaza sau promoveaza gândirea conceptuala atunci când este cazul;
- Stie ca problemele au deseori multiple cauze si ca solutiile au deseori efecte multiple;
- Aplica gândirea sistematica.

4.4.8.3. Aplica tehnici analitice de analiza a situatiilor, datelor si tendintelor financiare si organizationale

Descriere

Persoana este capabila sa analizeze situatiile sau problemele complexe si sa gaseasca solutii si alternative. Persoana poate, de asemenea, sa analizeze si sa obtina informatii utile si tendinte pe baza seturilor complexe de date si sa prezinte sau sa raporteze în mod clar constatarile. Dexteritatile analitice inseamna a avea diferite metode disponibile pentru a detecta cauzele reale ale problemei si pentru a le implementa sau pentru a propune masurile corecte de rezolvare a acesteia.

Masuri

- Aplica diverse tehnici analitice;
- Analizeaza problemele pentru a detecta cauzele si solutiile posibile;
- Analizeaza seturile complexe de date si extrage informatii relevante;
- Raporteaza clar si prezinta concluziile, rezumatele si tendintele privind datele.

4.4.8.4. Promoveaza si aplica tehnici creative pentru gasirea alternativelor si solutiilor

Descriere

Pentru identificarea soluțiilor se pot utiliza tehnicile creative. Aceste tehnici pot fi împartite în tehnici "divergente" și tehnici "convergente". Când apar probleme, persoana trebuie să stabilească dacă o abordare creativă este adecvată sau nu. Atunci când o abordare creativă este adecvată, persoana trebuie să decidă metodele pe care să le utilizeze.

După ce problema sau neînțelegerea este definită (posibil prin utilizarea tehnicilor gândirii conceptuale și / sau analitice) urmează o etapă de gândire creativă divergentă, pentru a colecta soluții posibile. O sesiune de brainstorming poate fi adecvată, în cazul în care membrii echipei și alți membri ai organizației ar putea să contribuie la întâlnire pentru captarea ideilor. Celelalte tehnici utilizate în mod uzual includ hartile de gândire creativă (mind maps), tablele narrative (storyboarding-ul), tehnicile de vizualizare, etc. Indiferent de metoda utilizată în găsirea unei soluții creative, aceasta implică o abordare a problemei din diferite perspective, combinând instrumente, cunoștințe, sensuri, intuiție și experiență, inclusiv aplicarea acestora.

Urmează o etapă mai analitică, convergentă în care sunt analizate posibilele soluții și efectul lor asupra problemei sau neînțelegerii în cauză. Tehnicile de convergență includ selecția ponderată, analiza câmpurilor de forță etc. Ideile cele mai promițătoare sunt apoi rafinate și, în cele din urmă, sunt alese cele mai bune concepte / soluții.

Măsuri

- Utilizează tehnicile creative atunci când este necesar;
- Aplică tehnici divergente;
- Aplică tehnici convergente;
- Aplică mai multe viziuni și deprinderi;
- Identifică interdependențele.

4.4.8.5. Promovează o viziune holistică asupra proiectului și contextului acestuia prin care să se îmbunătățească procesul de luare a deciziilor

Descriere

A promova o viziune holistică înseamnă a lua în considerare o situație actuală în raport de contextul complet al proiectului, cum ar fi strategiile întreprinderii, activitățile și / sau proiectele concurente. Persoana utilizează mai multe perspective pentru a judeca și a trata situațiile. Persoana recunoaște semnificația detaliilor și poate separa detaliile de imaginea de ansamblu. Persoana înțelege legătura dintre situație și contextul său și poate face sau promova decizii bazate pe înțelegerea unei game largi de influențe, interese și posibilități. Persoana este, de asemenea, în măsură să explice aceste opinii holistice și celorlalti, atât în interiorul cât și în afara proiectului.

Măsuri

- Demonstrează gândire holistică și poate explica imaginea de ansamblu;
- Utilizează multiple perspective pentru a analiza și a trata situația actuală;
- Face legătura între proiect și contextul mai larg și ia măsurile corespunzătoare

4.4.9. Negociere

Definitie

Negocierea este procesul care se desfășoară între două sau mai multe părți cu scopul de a echilibra diferitele interese, nevoi și așteptări și a ajunge la un acord și angajament comun, menținând în același timp o relație de lucru pozitivă. Negocierea include atât procese formale, cât și informale, cum ar fi cumpărare, angajare sau vânzare, cât și aspecte cu privire la cerințele, bugetul și resursele proiectelor.

Scop

Scopul acestui element de competență este de a permite persoanei să ajungă la acorduri satisfăcătoare cu ceilalți prin tehnici de negociere.

Descriere

Acordurile se bazează pe poziții care vor satisface interesele, nevoile și așteptările tuturor părților. Negocierile pot fi politice sau comerciale și pot duce adesea la compromisuri în care nu toate părțile sunt foarte mulțumite. Interesele, nevoile și așteptările implică adesea emoții și sentimente precum și fapte, iar imaginea completă poate să nu fie ușor de identificat. Procesul de negociere este adesea influențat de puterea relativă a părților și de factorii situaționali, care se pot numi "pârghii". Negociatorii trebuie să cerceteze aceste probleme și, atunci când informațiile complete nu sunt disponibile, să lanseze ipoteze despre ele. Negocierea cu succes este facilitată prin dezvoltarea unui număr de opțiuni, fiecare dintre acestea având potențialul de a satisface diferite interese, nevoi și așteptări. Negocierea poate implica utilizarea diferitelor tehnici, tactici și strategii.

Cunostinte

- Teorii de negociere;
- Tehnici de negociere;
- Tactici de negociere;
- Etape ale negocierilor;
- BATNA (cea mai bună alternativă la un acord negociat);
- Sabloane și tipuri de contract;
- Dispoziții legale și de reglementare aferente contractelor și acordurilor;
- Analiza aspectelor și tacticilor culturale.

Deprinderi și abilități

- Identificarea rezultatelor dorite;
- Asertivitate și factori de ajungere la rezultatele dorite;
- Empatie;
- Rabdare;
- Convingere;
- Stabilirea și menținerea încrederii și a relațiilor de lucru pozitive.

Elemente de competență relevante

- Toate celelalte CE referitoare la oameni;
- Practice 1: Design;
- Practice 2: Cerinte si obiective;
- Practice 9: Achizitii;
- Practice 10: Planificare si control.

Indicatori cheie de competenta

4.4.9.1. Identifica si analizeaza interesele tuturor partilor implicate în negociere

Descriere

Întelegerea priorităților partilor aflate în negociere este o condiție prealabilă pentru generarea unui rezultat de succes. Persoana care conduce sau participă la negocieri trebuie să înceapă prin a strânge informații, prin orice mijloace posibile, despre aspectele tehnice și sociale referitoare la interesele, nevoile și așteptările tuturor partilor. Analizarea acestor informații ar trebui să dezvăluie atât prioritățile, cât și lacunele cercetării. Prioritățile celorlalte părți pot fi de adesea asumate.

Masuri

- Cunoaște și reflectează asupra propriilor interese, nevoi și constrângeri;
- Colectează și documentează informații relevante despre aspectele tehnice și sociale referitoare la interesele, nevoile și așteptările tuturor partilor implicate;
- Analizează și documentează informațiile disponibile pentru a identifica propriile priorități și posibilele priorități pentru celelalte părți.

4.4.9.2. Elaborează și evaluează opțiunile și alternativele care pot satisface nevoile tuturor partilor

Descriere

Persoana identifică compromisurile, opțiunile și soluțiile alternative de negociere. Sunt dezvoltate în timpul pregătirii pentru negociere și pot fi modificate în timpul negocierilor, pe măsura ce situația se schimbă. Pentru a fi utile în timpul procesului de negociere, compromisurile, opțiunile și alternativele ar trebui să fie puse în acord cu interesele partilor din negociere. De asemenea, ar trebui identificată cea mai bună alternativă la un acord negociat (BATNA).

Masuri

- Identifică compromisurile, opțiunile și soluțiile alternative bazate pe analiza intereselor, necesităților și priorităților tuturor partilor implicate în negociere;
- Propune opțiunea potrivită la momentul potrivit în mod corect.

4.4.9.3. Defineste o strategie de negociere în conformitate cu obiectivele proprii, dar este acceptabilă pentru toate partile implicate

Descriere

Strategia de negociere se concentrează asupra a ceea ce persoana consideră esențial pentru un rezultat reușit. Înainte de a începe negocierea, persoana trebuie să selecteze strategia, tehnicile și tacticile care îi vor permite să

ajunga la un rezultat optim pentru proiect. Strategia poate sa depinda de factori cum ar fi echilibrul puterii dintre parti, mizele implicate, conditiile bugetare, politica, aspectele culturale si capacitatea negociatorilor. Strategia selectata ar trebui sa fie adecvata intereselor proiectului si nu în detrimentul relatiilor cu partile interesate implicate. Persoana ar trebui sa ia în considerare si strategiile secundare care acopera scenariile "dar daca" ("what-if").

Strategia include, de asemenea, persoanele care sunt negociatori si mandatul acestora (domeniul de negociere, libertatea, rolurile si responsabilitatile). În unele cazuri, este posibila sa se faca o alegere referitoare la cealalta parte din negociere si / sau referitoare la domeniul de negociere (cu cine sa se negocieze si ce sa se negocieze). Aceasta optiune trebuie sa fie luata în considerare cu atentie, deoarece aceasta alegere ar putea avea ulterior repercusiuni negative sau pozitive.

Masuri

- Identifica posibile strategii de negociere pentru a le realiza rezultatul dorit;
- Identifica strategiile secundare si optiunile alternative de abordare a scenariilor "dar daca";
- Selecteaza o strategie de negociere si poate explica de ce a fost aleasa;
- Analizeaza si selecteaza tehnici si tactici de negociere care sa sprijine strategia de negociere dorita;
- Identifica partile cheie care participa la negociere si își articuleaza în mod clar mandatul

4.4.9.4. Realizeaza acorduri negociate cu alte parti în concordanta cu obiectivele proprii

Descriere

Se ajunge la un acord prin negociere utilizand strategiile, instrumentele si tacticile identificate fara alienarea celelalte parti implicate. Negocierea poate avea loc pe o perioada de timp extinsa si poate continua în faze. Un acord satisfacator este unul în care toate partile sunt în mod rezonabil satisfacute cu rezultatul, doresc sa isi onoreze angajamentele, cred ca celelalte parti au negociat corect, se simtiti respectati si sunt deschisi la noi negocieri viitoare. În cazul în care un acord nu poate fi realizat sau posibilele rezultate nu sunt este acceptabile, este implementata BATNA.

Cea mai buna solutie este adesea cea care este sustenabila si ofera cele mai bune rezultate pe termen lung pentru toate partile. Pot exista situatii specifice în care acest lucru nu este posibil sau preferabil si este necesar un compromis pentru a ajunge la rezultatul dorit. În multe situatii, rezultatele convenite sunt documentate pentru referinte ulterioare.

Masuri

- Negociaza folosind tehnici si tactici adecvate circumstantelor date in vederea obtinii rezultatului dorit;
- Negociaza pentru a ajunge la un acord sustenabil;
- Demonstreaza rabdare si dirijeaza spre realizarea unui acord sustenabil;
- Implementeaza BATNA daca un rezultat sustenabil nu este posibil;
- Documenteaza rezultatele negocierii.

4.4.9.5. Identifica si exploateaza posibilitatile suplimentare de vânzare si achizitie

Descriere

Persoana se straduieste constant sa realizeze procesele si rezultatele convenite mai repede, mai bine si / sau mai ieftin. Aceasta inseamna ca persoana trebuie sa fie atenta la oportunitatile de realizare a acestui scop. În functie de situatie, aceasta poate însemna, de exemplu, cautarea unor noi furnizori sau renegocierea acordurilor vechi, cautarea unor modalitati de a oferi noi servicii clientilor, negocierea mai buna cu partile interesate sau invita echipe sau membri ai echipei sa-si realizeze taskurile mai repede, mai bine si / sau mai ieftin. Negocierea va avea loc dupa identificarea noilor oportunitati.

Starea dorita trebuie privita în lumina intereselor superioare ale proiectului si ale organizatiei. Este organizatia cel mai bine deservita de situatia actuala sau de eforturile de îmbunatatire a acesteia? Având în vedere acest lucru, persoana este constienta de faptul ca negocierile iau si timp si efort si ca relatiile actuale cu partenerii de negociere pot fi afectate.

Masuri

- Cauta modalitati de a furniza rezultatele convenite mai devreme, mai bine si / sau mai ieftin;
- Cântăreste alternativele in raport de situatia si acordurile curente;
- Considera impactul alternativelor asupra relatiilor actuale

4.4.10. Orientarea pe rezultate

Definitie

Orientarea pe rezultate este concentrarea critica pe care o are o persoana asupra rezultatelor proiectului. Persoana da prioritate mijloacelor si resurselor necesare pentru a depasi problemele, provocarile si obstacolele din cadrul pentru a obtine rezultatul optim pentru toate partile implicate. Rezultatele sunt plasate în mod continuu în prim-planul discutiilor si conduce echipa spre aceste rezultate. Un aspect critic al orientarea pe rezultate este productivitatea, care este masurata ca o combinatie de eficienta si eficacitate. Persoana trebuie sa planifice si sa utilizeze resursele în mod eficient pentru a realiza rezultatele convenite si pentru a fi eficace.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa se concentreze asupra rezultatelor convenite si obtinerea succesului proiectului.

Descriere

Cea mai mare parte a activitatilor din proiecte vizeaza definirea si managerierea taskurilor si rezolvarea problemelor mai mici sau mai mari. În aceasta definitie, alegerile trebuie sa fie facute în mod repetat, despre prioritati, alocare, tehnici de utilizat, etc. Orientarea pe rezultate usureaza aceste alegeri prin definirea unui criteriu de baza: Permite taskul curent realizarea rezultatelor dorite sau face acest proces mai rapid, mai ieftin si / sau mai bun?

Orientarea pe rezultate înseamna concentrarea atentiei persoanei si a echipei asupra obiectivelor esentiale pentru a obtine efectele optime pentru toate partile implicate. Persoana trebuie sa se asigure ca rezultatele convenite satisfac partile interesate relevante. Acest lucru se aplica si în cazul modificarilor convenite pe durata proiectului. În timp ce își concentreaza atentia asupra rezultatelor, persoana trebuie sa constientizeze si sa reactioneze la orice problema de natura etica, juridica sau de mediu care afecteaza proiectul. Orientarea pe rezultate include si concentrarea echipei si a partilor interesate relevante pe furnizarea rezultatelor solicitate, inclusiv identificarea problemelor, utilizarea tehnicilor pentru localizarea cauzelor si pentru identificarea si implementarea solutiilor.

Pentru a furniza rezultatele necesare si convenite cu partile interesate relevante, persoana trebuie sa afle ce anume ar dori diferiti participanti la proiect sa obtina pentru ei însisi. Persoana trebuie sa managerieze desfasurarea si dezvoltarea membrilor echipei prin luarea în considerare a asteptarilor acestora.

Cunostinte

- Teorii organizationale;
- Principiile de eficienta;
- Principiile de eficacitate;
- Principiile de productivitate.

Deprinderi si abilitati

- Delegare
- Eficienta, eficacitate si productivitate;
- Spirit antreprenorial;

- Integrarea aspectelor sociale, tehnice si de mediu;
- Sensibilitatea fata de directivele organizationale;
- Managementul asteptarilor;
- Identificarea si evaluarea optiunilor alternative;
- Combinarea imaginii de ansamblu cu atentie acordata detaliilor esentiale;
- Analiza beneficiilor totale.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la oameni;
- Perspective 1: Strategie;
- Practice 1: Design;
- Practice 2: Cerinte si obiective;
- Practice 6: Calitate;
- Practice 10: Planificare si control;
- Practice 11: Riscuri si oportunitati;
- Practice 12: Parti interesate.

Indicatori cheie de competenta

4.4.10.1. Evalueaza deciziile si actiunile in raport de impactul acestora asupra succesului proiectului si a obiectivelor organizatiei

Descriere

În tot ceea ce face, persoana este ghidata de scopul proiectului, care este acela de a obtine succesul. Acest obiectiv sprijina toate deciziile si actiunile persoanei. Fiecare alegere poate avea mai târziu repercusiuni negative sau pozitive, deci trebuie sa fie luate în considerare cu atentie. Persoana va judeca noile evolutii pe baza urmatoarelor criterii: Acest lucru va realiza (sau va ameninta) obiectivul sau rezultatele, sau va face procesul mai rapid, mai ieftin si / sau mai bun si, deci, va asigura mai mult succes?

Masuri

- Considera ca obiectivele si rezultatele convenite ale proiectului determina actiunile;
- Formuleaza scopuri proprii pe baza obiectivelor si rezultatelor;
- Defineste strategia proiectului pe baza obiectivelor;
- Judeca toate deciziile si actiunile pe baza impactului lor asupra succesului proiectului.

4.4.10.2. Echilibreaza nevoile si mijloacele pentru optimizarea efectelelor si a succesului

Descriere

Fiecare alegere presupune alocarea sau nealocarea unor mijloace (resurse, bani, timp, atentie) la anumite actiuni (taskuri, decizii, întrebări, probleme etc.) pe baza nevoilor percepute. În scopul de a optimiza mijloacele, persoana trebuie sa aiba o imagine clara asupra priorităților proiectului. Pe aceasta baza, persoana trebuie sa prioritizeze

diversele nevoi si sa echilibreze alocarea mijloacelor pe baza prioritaticilor. Acest lucru ar putea însemna neglijarea unor provocari sau probleme, deoarece pentru persoana o serie de alte nevoi pot avea o prioritate mai mare.

Masuri

- Evalueaza si acorda prioritate diverselor nevoi;
- Explica de ce anumite actiuni au o prioritate mai mare;
- Utilizeaza orientarea pe rezultate ca mijloc de a spune "nu" (si a explica de ce).

4.4.10.3. Creeaza si mentine un mediu de lucru sanatos, sigur si productiv

Descriere

Asigurarea unui mediu de lucru sanatos, sigur si productiv înseamna a oferi echipei toate mijloacele necesare si limitarea distragerii, astfel încât echipa sa se poata concentra asupra muncii eficiente. Persoana actioneaza ca un filtru si un tampon între mediu si membrii echipei, absorbind incertitudinile si ambiguitatile care ar putea perturba progresul si orientarea lor pe rezultate. În plus, persoana faciliteaza echipa cu infrastructura si resursele necesare.

Masuri

- Protejeaza echipa de interferente din exterior;
- Creeaza conditii de munca sanatoase, sigure si stabile;
- Oferă un set de conditii de lucru pe care membrii echipei pot sa opereze;
- Furnizeaza resursele si infrastructura necesare.

4.4.10.4. Promoveaza si "vinde" proiectul, procesele si efectele sale

Descriere

Adesea, persoana trebuie sa actioneze în calitate de ambasador si avocat al proiectului, explicând tuturor partilor implicate elemente precum: de ce, cum si ce (obiectivele, abordarea, procesele si rezultatele convenite). Aceasta promovare a proiectului consolideaza orientarea pe rezultate, clarificând rezultatele si necesitatea acestora. Acest lucru se poate face prin raportare periodica si prin implicarea partilor interesate, dar cel puțin la fel de des se realizeaza prin comunicari formale si informale si prin marketing, variind de la convorbirile informale cu membrii echipei la prezentari formale. Acest marketing sau "vânzare" a proiectului este parte integranta a fiecărei comunicari realizate de persoana. De asemenea, persoana invita membrii echipei, proprietarul proiectului si altii sa se alature efortului de marketing.

Masuri

- Apară si promoveaza obiectivele, abordarea, procesele si rezultatele convenite;
- Cauta evenimente si locatii pentru promovarea proiectului;
- Invita alti utilizatori sa se alature pentru a promova proiectul.

4.4.10.5. Livreaza rezultate si obtine acceptarea acestora

Descriere

Testul pentru fiecare persoana este daca realizeaza rezultatele pe care le-a promis. Aceasta calitate necesita un plan clar de resurse, rezultate planificate, o credinta puternica în capacitatea personala si a echipei de a depasi

obstacolele si problemele, plus dorinta de a livra rezultate. Persoana stie ca eficacitatea nu este aceeași lucru cu eficienta. Eficacitatea este realizarea obiectivelor planificate (de exemplu, realizarea rezultatelor convenite în termenele convenite, bugetul, calitatea, etc), în timp ce eficienta se face cu la cel mai mic cost si timp necesare (masurata, pentru exemplu, prin compararea numarului planificat de persoane in raport de numarul actual). Prin urmare, persoana trebuie sa caute în mod constant mijloace pentru a realiza rezultatele convenite mai rapid, mai ieftin sau mai bine.

În cele din urma, persoana trebuie sa fie capabila sa mobilizeze oamenii, asigurand totodata nivelul planificat din productivitate, sa stie ce poate si ce nu poate sa faca (evitand astfel de situatii) in conditii specifice, si de asemenea sa stie ce este adecvat din punct de vedere politic.

Masuri

- Diferenteaza conceptele de eficienta, eficacitate si productivitate;
- Planifica si sustine nivelurile planificate de eficienta, eficacitate si productivitate;
- Demonstreaza capacitatea de a face lucurile;
- Focalizeaza si prezinta îmbunatatiri continue;
- Gândește în solutii, nu în probleme;
- Depaseste rezistenta;
- Recunoaste limitarea rezultatelor si remediaza aceste neajunsuri.

4.5. Practici (Practice)

Aria de competenta "Practici" se ocupa de competentele de baza` `.

Defineste treisprezece elemente de competenta:

- Design
- Cerinte si obiective
- Domeniu de aplicare
- Timp
- Organizare si informatii
- Calitate
- Finantare
- Resurse
- Achizitii
- Planificare si control
- Riscuri si oportunitati
- Parti interesate
- Schimbari si transformari

4.5.1. Design

Definitie

Designul descrie modul în care cerintele, dorintele și influențele organizației (organizațiilor) sunt interpretate și translatate într-un design de nivel înalt al proiectului pentru a asigura cea mai mare probabilitate de succes. Derivat din acest context exterior, design-ul schitează un plan sau o arhitectură generală a modului în care proiectul ar trebui să fie definit și manageriat. Design-ul consideră resursele, fondurile, obiectivele părților interesate, beneficiile și schimbările organizaționale, riscurile și oportunitățile, guvernanta, livrarea, prioritățile și urgența. Deoarece factorii externi și criteriile de succes (și / sau relevanța percepută a acestora) se schimbă adesea în timp, design-ul trebuie să fie evaluat periodic și, dacă este necesar, ajustat.

Scop

Scopul acestui element de competență este de a permite persoanei să integreze cu succes toate aspectele contextuale și sociale și să obțină abordarea cea mai avantajoasă pentru proiect care să îi asigure succesul.

Descriere

Design-ul se referă la dezvoltarea, implementarea și menținerea unei abordări care servește cel mai bine obiectivelor organizaționale și ia în considerare toți factorii formali și informali care ajută sau împiedică obiectivele corporatiste și succesul sau eșecul proiectului specific. Design-ul include luarea în considerare a intenției, guvernantei, structurilor și proceselor, standardelor și reglementărilor relevante, aspectelor culturale și a intereselor personale și de grup din cadrul organizației (sau organizațiilor) și societății. În selectarea opțiunii pentru abordare, lecțiile învățate din alte proiecte în cadrul organizației, industriei sau din afara industriei și specificitatea acestui proiect joacă, de asemenea, un rol important.

Proiectarea abordează o gamă largă de aspecte, inclusiv luarea deciziilor, raportarea și resursele, precum și respectarea standardelor și reglementărilor și respectarea normelor culturale și valorilor (din cadrul organizației și al societății). Aspecte cum ar fi beneficiile percepute, motivația, comunicarea în echipă și cu părțile interesate, etc trebuie, de asemenea, luate în considerare. Definirea acestor obiective, factorii și criteriile, în mod distinct și clar, reprezintă o cerință majoră încă de la început și în timpul executării proiectului. Această activitate are ca rezultat o schiță la nivel înalt care ulterior va fi transpusă în acțiuni specifice care trebuie să conducă la succesul proiectului.

Abordarea aleasă include și filosofia de management și control. Arhitectura reflectă ritmul, echilibrul și angajamentul și oferă îndrumări pentru taskurile componente și locul lor în proiect.

Selectarea abordării și activitățile de design trebuie efectuate înainte de planificarea, organizarea și executarea proiectului. În plus, în timpul ciclului de viață al proiectului în abordarea aleasă trebuie să fie "re-gândită" în mod regulat, deoarece circumstanțele se schimbă atât în cadrul proiectului, cât și în contextul mai larg.

Cunostinte

- Factori critici de succes;
- Criterii de succes;
- Lecții învățate;
- Benchmarking;
- Complexitate;

- Succesul proiectului, programului si portofoliului;
- Succesul managementului proiectelor, programelor si portofoliilor;
- Instrumente de managementul proiectelor, programelor si portofoliilor;
- Stiluri de leadership;
- Strategie;
- Tripla constrângere (triunghiul de aur);
- Managementul performantei;
- Reguli si metodologii de proiectare a organizarii proiectelor;
- Metodologii specifice legate de business si context;
- Modele organizationale, de exemplu, teoria contingentei;
- Teoria schimbarilor.

Deprinderi si abilitati

- Constientizare contextuala;
- Gândirea sistematica;
- Orientarea pe rezultate;
- Îmbunatatiri prin lectiile învățate; încorporarea lectiilor învățate;
- Descompunerea structurii;
- Analiza si sinteza.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE-uri referitoare la practici;
- Toate CE referitoare la perspectiva;
- People 5: Leadership;
- People 8: Inventivitate;
- People 9: Negociere;
- People 10: Orientare pe rezultate.

Indicatori cheie de competenta

4.5.1.1. Recunoaste, prioritizeaza si revizuieste criteriile de succes

Descriere

Criteriile de succes sunt masuri pe care partile interesate le utilizeaza pentru a evalua si a judeca succesul proiectului. Aceste criterii pot sa fie formale sau informale. Criteriile formale se refera la obiectivele declarate ale proiectului. Atingerea scopurilor si obiectivelor în cadrul constrângerilor convenite (de exemplu scopurile strategice, obiectivele tactice si operationale) reprezinta doar o parte a succesului proiectului. Criteriile informale prin care partile interesate evalueaza rezultatele sunt, de asemenea, importante. Acesti factori pot include adevaratele motive pentru care un proiect este initiat, sustinut, respins sau încheiat. Criteriile de succes se refera,

de asemenea, la interacțiunea cu contextul mai larg - interesele personale sau de grup care sunt influentate de proiect sau de rezultatele acestuia, în funcție de modul în care un proiect sprijină sau intră în conflict cu alte proiecte și programe, activități, obiective, resurse etc.

Persoana colectează, recunoaște, prioritizează și completează atât criteriile de succes formale, cât și cele informale pentru proiect. Nu numai criteriile formale, ci și cele informale, trebuie să fie luate în serios de către persoana, deoarece ele vor influența în mod semnificativ disponibilitatea partilor interesate să sprijine și să coopereze cu proiectul și astfel să îi influențeze în mod direct succesul.

Criteriile de succes joacă un rol crucial în definirea abordării. De exemplu, în cazul în care criteriul principal este calitatea produsului final, procesele de calitate, evaluările calitatii și asigurarea calitatii vor juca un rol important în abordarea aleasă. Această abordare va fi diferită în mod substanțial într-un proiect cu accent pe timp (viteza de livrare) sau buget. Factorii de succes sunt elemente pe care indivizii le încorporează în proiect pentru a crește probabilitatea de a îndeplini criteriile de succes pentru a obține un rezultat de succes. Acești factori pot veni din surse foarte diferite și pot lua diferite forme. Ei creează o varietate în ceea ce privește utilizarea (sau evitarea utilizării) unor instrumente, metode sau tehnici specifice, selectarea resurselor, configurarea organizației, etapele, modul de raportare, mijloacele și stilurile de comunicare, metodele de calitate etc. În timpul fiecărui proiect importanța relativă a factorilor de succes și a criteriilor se poate schimba, datorită aspectelor contextuale sau sociale și dinamicii în sine a proiectului. Prin urmare, persoana verifică în mod periodic și evaluează actualitatea și importanța relativă a criteriilor de succes și, dacă este necesar, face schimbări în abordare pentru a atinge succesul. Aceste modificări pot chiar să includă recomandarea de finalizare prematură a proiectului.

Masuri

- Identifică, clasifică, evaluează și prioritizează influențele fiecăruia dintre cele cinci aspecte de perspectivă relevante pentru succes;
- Recunoaște și evaluează elementele formale și informale de influență;
- Evaluează și acordă prioritate criteriilor de succes din fiecare dintre cele cinci aspecte de perspectivă;
- Recunoaște și evaluează atât criteriile de succes formale, cât și pe cele informale;
- Recunoaște și utilizează factorii de succes relevanți;
- Efectuează reevaluări periodice ale relevanței criteriilor de succes;
- Efectuează reevaluări periodice ale relevanței factorilor de succes.

4.5.1.2. Analizează, aplică și face schimb de lecții învățate cu alte proiecte

Descriere

La începutul proiectului, persoana reunește lecțiile învățate din proiectele anterioare (atât din organizația (organizațiile) proprie cât și din comunitatea largă, inclusiv cercetare și benchmark-uri) și aplică lecțiile relevante în cadrul prezentului proiect. Periodic și la sfârșitul proiectului, persoana (cu echipa și partile interesate relevante) evaluează abordarea și adună lecțiile învățate din proiectul actual. Ele vor fi împărtășite în cadrul organizației. Persoana cunoaște și folosește diferitele metode și instrumente pentru distribuirea lecțiilor învățate în organizație (de exemplu, biroul strategic de proiect, baza de cunoștințe, rețeaua socială internă, etc).

Masuri

- Recunoaste si reuneste lectiile invatate din proiectele anterioare;
- Aplica lectiile invatate relevante;
- Recunoaste si utilizeaza metode de cercetare si benchmarking pentru imbunatatirea performantei proiectului;
- Identifica si impartaseste lectiile invatate din proiect in cadrul organizatiei.

4.5.1.3. Determina complexitatea si consecintele acestela asupra abordarii

Descriere

Pentru a selecta o abordare adecvata, persoana trebuie sa tina cont de complexitatea specifica proiectului - complexitatea rezultatelor convenite si / sau a proceselor necesare din proiect. Complexitatea poate avea multe cauze si surse. Una din cauzele complexitatii este faptul ca rezultatele sau procesele interne proiectului sunt inovatoare, complexe din punct de vedere tehnic si / sau puternic interconectate. O alta cauza este aceea ca proiectul implica mai multe echipe, oameni, furnizori, dependente etc. Tot o cauza a complexitatii este faptul ca mediul (contextul) proiectului este complex, de exemplu multe parti interesate cu interese variate, multe interfete cu altele procese, proiecte, programe etc. Termenele pot fi scurte, bugetele limitate, rezultatele pot avea o importanta cruciala pentru organizarea etc. Toti acesti factori interni si externi trebuie sa fie luati in considerare de catre individ deoarece acestea joaca un rol important in definirea abordarii optime pentru proiect.

Masuri

- Identifica nivelul de complexitate a proiectului prin aplicarea metodelor adecvate;
- Recunoaste aspectele care sporesc complexitatea;
- Identifica si defineste impactul proceselor, constrangerilor sau rezultatelor specifice asupra complexitatii;
- Identifica si evalueaza impactul parametrilor externi si interni specifici asupra complexitatii;
- Evalueaza si aplica masuri de diminuare a complexitatii.

4.5.1.4. Selecteaza si revizuieste abordarea generala de management al proiectului

Descriere

La inceputul proiectului, persoana alege o abordare care are cea mai mare probabilitate de succes, avand in vedere constrangerile influentelor contextuale si ale cerintelor, complexitatea proiectului, lectiile invatate, criteriile de succes cunoscute si factorii de succes disponibili. Abordarea poate contine o viziune (principii principale) si o arhitectura pentru succesul proiectului. Aceasta abordare poate include o definitie/modificare la nivel inalt a domeniului de aplicare, aspectelor de calitate, organizarii, comunicarii, documentarea, a planificarii si abordarii partilor interesate, a alegerii resurselor, tolerantei la risc, criteriilor de management si de performanta, etc. Evaluarea abordarii este realizata periodic, deoarece multe dintre influentele contextuale si sociale se pot schimba pe durata ciclului de viata al proiectului.

Masuri

- Evalueaza diverse abordari posibile;
- Selecteaza o abordare pentru proiect care are cea mai mare sansa de a duce la succes;
- Explica si apara abordarea aleasa si relatia acesteia cu succesul proiectului;

- Explica principalele efecte ale abordării alese asupra organizării proiectului;
- Explica principalele efecte ale abordării alese asupra organizației parinte;
- Revaluează periodic abordarea aleasă pe baza evoluțiilor contextuale și interne;
- Efectuează modificările necesare ale abordării și explică de ce au fost realizate.

4.5.1.5. Proiectează arhitectura de execuție a proiectului

Descriere

Pe baza abordării selectate, persoana realizează o schiță de nivel înalt, un plan sau chiar arhitectura proiectului. Acest plan de nivel înalt va fi detaliat mai târziu prin intermediul unor planuri formalizate, dar designul de bază ia în considerare doar opțiunile esențiale (cum ar fi „make or buy”, abordare în cascada sau iterativă, resurse interne sau externe, ce instrumente și metode să fie utilizate etc.) și consecințele fiecărei opțiuni pentru succesul proiectului. Aceste alegeri realizate de individ includ, de asemenea, cel mai bun mod de a conduce proiectul. Succesul managementului proiectului este o parte esențială și o pre-rechizită pentru succesul proiectului. În anumite circumstanțe, aceasta poate însemna alegerea unui profil puternic ca și lider sau, având în vedere alte criterii, acțiunea ca „primul dintre egali” față de echipă sau de partile interesate. Deseori această alegere va varia în raport de circumstanțele și mediile și / sau de fază la care a ajuns proiectul. În cursul proiectului, persoana evaluează periodic (aspectele) design-ul ținând seama de dezvoltarea și progresul proiectului, schimbarea influențelor și cerințelor contextuale, criteriile de succes cunoscute și factorii de succes disponibili. Acest lucru duce adesea la modificări minore sau majore în arhitectura de execuție aleasă.

Măsuri

- Stabilește arhitectura de execuție a proiectului cu rezultatele asociate;
- Definieste regulile afacerii și filozofia de control;
- Monitorizează proiectul în raport de componente de arhitectură;
- Actualizează arhitectura pe baza modificărilor

4.5.2. Cerinte si obiective

Definitie

Un proiect se desfasoara deoarece partile interesate interne si externe doresc sa obtina ceva. Acest element de competenta descrie "motivul" proiectului - ce scopuri trebuiesc sa fie realizate, ce beneficii trebuiesc realizate, obiective care trebuiesc a fi atinse si care dintre cerintele partilor interesate trebuiesc indeplinite. Acestea sunt derivate din nevoi, asteptari, cerinte si scopuri organizationale strategice ale partile interesate.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa stabileasca relatia între ceea ce partile interesate doresc sa realizeze si ceea ce va realiza proiectul.

Descriere

Persoana se va confrunta cu multe definitii referitoare la scopuri, obiective, beneficii, efecte, rezultate, valoare, cerinte, efecte si modul în care acestea relateaza. Toate acestea ofera diferite perspective ale legaturii dintre ceea ce doresc partile interesate si ceea ce va livra proiectul. Persoana este constienta de acest lucru si va defini în mod clar, în misiunea proiectului, ceea ce este nevoie pentru a raspunde întrebărilor "de ce-cum-ce-când-cine-unde-si pentru cine ...". Persoana se va angaja într-un proces de comunicare cu toate partile interesate pentru a ajunge la o buna definitie a ceea ce va realiza proiectului pentru ei. Acestea trebuie apoi transformate în iesiri clar definite si in livrabile ale proiectului, care sunt din nou comunicate partilor interesate pentru a defini si manageria asteptarile. Acest proces este realizat in mod iterativ. Schimbari vor fi aduse atât punctelor de vedere ale partilor interesate, cat si iesirilor proiectului, necesitând actualizari regulate. Acest proces este prin urmare, executat initial si apoi va fi repetat în mod regulat. Comunicarea, negocierea si deprinderile analitice sunt cruciale. Pentru a realiza un echilibru între partile interesate, este comuna utilizarea atelierelor în loc de interviuri unu-la-unu. Nevoile si cerintele partilor interesate trebuie sa fie identificate si prioritizate, fiind de asemenea definite in mod clar ce va realiza proiectul si care sunt motivele.

Cunostinte

- Organizarea temporara si permanenta;
- Asteptarile, nevoile si cerintele;
- Carta proiectului;
- Sponsor de proiect (proprietar);
- Corespunzator utilizarii, corespunzator scopului;
- Managementul valorii;
- Criteriul de acceptare;
- Maparea beneficiilor;
- Analiza obiectivelor;
- Setarea strategiei.

Deprinderi si abilitati

- Strategia corporatista;

- Relatii cu partilor interesate;
- Extragerea cunostintelor;
- Facilitarea atelierelor de lucru;
- Interviu;
- Formularea obiectivelor (de exemplu, metoda SMART);
- Sinteza si prioritizarea.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la practici;
- Perspective 1: Strategie;
- Perspective 2: Guvernare, structuri si procese;
- Perspective 3: Conformitate, standarde si reglementari;
- People 3: Comunicare personala;
- People 5: Leadership;
- People 8: Inventivitate;
- People 9: Negociere.

Indicatori cheie de competenta

4.5.2.1. Defineste si realizeaza ierarhia obiectivelor proiectului

Descriere

Fiecare proiect este demarat din cauza nevoilor si scopurilor organizatiei. De la aceste scopuri organizationale sunt derivate scopurile proiectului, care reprezinta declaratii de nivel înalt, care ofera ratiunea si context general a ceea ce încearca sa realizeze proiectul. La rândul lor, din aceste scopuri ale proiectului, sunt derivate obiectivele proiectului, care reprezinta declaratii la nivel inferior, care descriu produsele specifice, tangibile si livrarile pe care proiectul le va furniza. Aceasta ierarhizare a scopurilor este influentata si determinata atât de factori contextuali cat si de elemente, precum nevoile si cerintele specifice ale partilor interesate. Declaratia de misiune a proiectului explica motivele strategice pentru care se începe acest proiect. În al doilea rând, se definesc obiectivele proiectului, care sunt realizarea efectelor proiectului în limitele constrângerilor de riscuri acceptabil, termenele si bugetul convenit. O a treia categorie de scopuri este o parte potentiala pozitiva (beneficiile ulterioare). Exemplele includ acumularea de noi cunostinte, consolidarea relatiilor si experienta cu externalizarea.

Masuri

- Stabileste relatia dintre scopurile organizationale si cele ale proiectului;
- Stabileste relatia dintre scorurile si obiectivele proiectului;
- Defineste ierarhia scopurilor pentru proiect;
- Explica relevanta si continutul ierarhiei scopurilor.

4.5.2.2. Identifica si analizeaza nevoile si cerintele partilor interesate

Descriere

A fi competent în identificarea nevoilor si cerintelor partilor interesate reclama cunostinte despre si comunicare cu organizatia permanenta si partile interesate, incluzand clientii si utilizatorii finali. Nevoile si asteptarile nu sunt aceleasi cu cerintele specificate; adesea nevoile nu sunt formulate, de exemplu, deoarece sunt evidente, si nu ascunse. Pe cât posibil, nevoile ar trebui sa devina explicite si sa fie translatate în cerinte. Aceste cerinte trebuie analizate, de exemplu utilizând tehnici pentru managementul valorii.

Masuri

- Cunoaste diferenta dintre nevoi, asteptari si cerinte;
- Identifica si documenteaza nevoile si cerintele partilor interesate;
- Stabileste structurile de trasabilitate a rezultatelor spre cerinte;
- Analizeaza nevoile si cerintele partilor interesate.

4.5.2.3. Prioritizeaza si decide cu privire la cerintele si criteriile de acceptanta

Descriere

Dupa analiza, cerintele trebuie sa fie prioritizate. Prioritatile sunt determinate de sponsorul proiectului (proprietar), top managerii sau clientii externi. Metodele de documentare a cerintelor trebuie sa fie definite (de exemplu, o specificatie a cerintelor care poate fi mai mult sau mai putin detaliata sau product backlog-ul care contine user stories). Cerintele trebuie translatate în criteriile de acceptanta, cu ajutorul carora sunt testate livrabilele.

Masuri

- Prioritizeaza nevoile si cerintele partilor interesate;
- Documenteaza si agreeaza nevoile si cerintele partilor interesate;
- Sustine si supravegheaza translatarea cerintelor în criterii de acceptanta.

4.5.3. Domeniu de aplicare

Definitie

Domeniul de aplicare definește focusul specific sau conținutul proiectului. El descrie ieșirile, efectele și beneficiile, precum și munca necesară pentru a le produce. De asemenea, se ocupă de omologul său - care descrie ce nu este inclus sau nu este parte în/din proiect. În esență, domeniul de aplicare definește granițele proiectului.

Scop

Scopul acestui element de competență este de a permite persoanei să dobândească o înțelegere a granițelor proiectului, să gestioneze acest domeniu de aplicare și să înțeleagă modul în care domeniul influențează (și este influențat de) deciziile privind managementul și execuția proiectului.

Descriere

Domeniul de aplicare acoperă procesul de înțelegere, definire și gestionare a conținutului specific al proiectului. Ceea ce se află în afara domeniului de aplicare al proiectului poate fi necesar, de asemenea să fie definit. Domeniul de aplicare definește toate granițele care sunt adesea cruciale pentru înțelegerea și luarea deciziilor cu privire la ceea ce face parte și ceea ce nu face parte din proiect.

În cazul proiectelor, domeniul de aplicare acoperă definiția livrabilor proiectului, crearea unei structuri de definire a domeniului (structura de descompunere a activităților) și, derivată din aceasta, definiția pachetelor de activități. Domeniul de aplicare include, de asemenea, dezvoltarea controlului configurației domeniului de aplicare pentru a se susține gestionarea continuă a domeniului de aplicare. Monitorizarea și controlul configurației domeniului de aplicare poate, pentru unele proiecte, să reducă riscul de creștere neintenționată a domeniului de aplicare. Majoritatea proiectelor operează într-un mediu dinamic și, prin urmare, domeniul de aplicare nu poate fi static. Pentru a asigura relevanța continuă pentru organizația permanentă, un domeniu de aplicare sustenabil se menține prin monitorizarea și controlul nevoilor, dorințelor și așteptărilor părților interesate (cheie).

Cunostinte

- Managementul configurației;
- Structuri ierarhice și non-ierarhice;
- Pachete de planificare;
- Definirea domeniului (cu excluderi);
- Metodologii de colectare a domeniului, de exemplu utilizarea scenariilor de caz, metode narative;
- Extinderea domeniului de aplicare;
- Constrângeri;
- Metode de proiectare și control al livrabilor;
- Structura de descompunere a activităților (WBS);
- Structura de descompunere a produsului (PBS);
- Pachete de activități;
- Dictionar WBS.

Deprinderi și abilități

- Configuratia domeniului;
- Prioritizare;
- Definirea unui WBS;
- Definirea unui PBS;
- Utilizarea unui dictionar WBS;
- Dezvoltare agila.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE-uri referitoare la practici;
- Perspective 1: Strategia;
- Perspective 2: Guvernare, structuri si procese;
- Perspective 3: Conformitate, standarde si reglementari;
- People 5: Leadership;
- People 8: Inventivitate;
- People 9: Negociere;
- People 10: Orientare pe rezultate.

Indicatori cheie de competenta

4.5.3.1. Defineste livrabilele proiectului

Descriere

Rezultatele proiectului sunt bunuri tangibile si intangibile (rezultate, servicii, efecte) ale proiectului prin care se vor realiza efectele si beneficiile asteptate. Mai mult decât atât, livrabilele proiectului sunt rezultatele masurabile prin care se apreciaza succesul managementului de proiect. Un livrabil este un obiect tangibil sau intangibil produs ca urmare a proiectului si care este destinat sa fie livrat unui client (intern sau extern). Ierarhia scopurilor, mentionata si tratata în elementul de competenta "cerinte si obiective", este extins si completat aici. Livrabilele si sub-livrabilele proiectului sunt plasate în partea de jos a ierarhiei. În prezentarea grafica a ierarhiei, liniile se traseaza între scopuri si livrabile pentru a indica legaturi si interrelatii.

Masuri

- Defineste livrabilele proiectului;
- Cunoaste si explica diferenta dintre scopuri si livrabile;
- Organizeaza scopurile si livrabilele asociate;
- Cunoaste si utilizeaza ierarhia scopurilor si menirea lor.

4.5.3.2. Structureaza domeniul de aplicare al proiectului

Descriere

Structurarea domeniului implica o diviziune sistematica a întregului continut al proiectului în sub-taskuri si elemente de activitate. Aceasta structura a proiectului sau structura de descompunere a activitatilor (WBS) include o structura globala urmata de subdiviziuni. O prezentare grafica a WBS este de obicei o structura arborescenta cu

un numar de sub-niveluri divizate în trepte, în functie de nivelul dorit de detaliere a taskurilor sau elemente de activitate. Pot fi utilizate diverse principii pentru crearea WBS. Un principiu este acela structura globala reflecta toate subprodusele necesare pentru a furniza rezultatele proiectului, cum ar fi analiza, proiectare, dezvoltare si testare. Un alt principiu pentru structurarea domeniului de aplicare poate reflecta diferitele structuri functionale sau fizice ale rezultatelor proiectului. Indiferent de abordare, structurarea scopului proiectului este un mod valoros de a crea o imagine de ansamblu asupra continutului proiectului. Prin urmare, clarificarea si structurarea domeniului de aplicare poate fi relevanta si cu un proces iterativ (de exemplu, agil), desi nivelul de detaliere în WBS nu este, de obicei, la fel de adânc ca la o abordare liniara sau secventiala.

Masuri

- Cunoaste si explica scopul si beneficiile unei structuri de definire a domeniului;
- Cunoaste si aplica principiile pentru crearea WBS;
- Explica diferentele dintre diferitele principii ale WBS;
- Explica caracteristicile granitelor proiectului si poate da exemple;
- Argumenteaza de ce si când un WBS complet poate fi inadecvat unei abordari iterative (agile) a proiectului.

4.5.3.3. Defineste pachetele de activitati ale proiectului

Descriere

Elementele de la cel mai de jos nivel al WBS reprezinta pachete de activitati cu granite bine definite. În esenta, grantele clare sunt criteriul general de succes al unui WBS eficient. Definitia unui pachet de activitati include descrierea activitatilor care trebuie realizate, obiectivele activitatilor, costul, nevoia de resurse si durata. Daca durata, costul si / sau nevoile de resurse nu sunt încă clare, atunci este denumit un pachet de planificare. Cu o abordare iterativa (de exemplu, agila), un pachet de activitati într-un proiect de dezvoltare software este în mod obisnuit referit ca un user story. Aceleasi recomandari se pot aplica si la definirea unui user story ca pachet de activitati. Conturile de control sunt grupuri de pachete de activitati utilizate pentru raportare.

Masuri

- Defineste pachetele de activitati si de planificare;
- Explica scopul si beneficiile pachetelor de activitati (bine definite);
- Denumeste si explica modalitatile de a defini unui pachet de activitati.

4.5.3.4. Stabileste si mentine configuratia domeniului de aplicare

Descriere

Managementul configuratiei domeniului de aplicare ajuta la minimizarea deficientelor, erorilor si depasirilor neintentionate. Managementul configuratiei domeniului de aplicare este menit sa garanteze ca domeniul de aplicare este aliniat la nevoile si cerintele convenite ale partilor interesate si, totodata, ca toate resursele alocate proiectului colaboreaza cu aceeasi versiune a produsului. Proiectele functioneaza într-un mediu dinamic in care apar schimbari care trebuie identificate si manageriate, in loc sa fie tratate ca obstacole care împiedica succesul proiectului. O mentalitate de configurare a domeniului este caracteristica abordarii iterative (de exemplu, agila), fiind dirijata de valoare (value driven), spre deosebire de abordarea plan driven sau task driven. Managementul configuratiei domeniului de aplicare este adesea un proces continuu.

Masuri

- Manageriaza configuratia domeniului de aplicare;
- Defineste roluri si responsabilitati in legatura cu managementul configuratiei domeniului de aplicare;
- Asigura dependenta configuratiei domeniului de aplicare de abordarea proiectului (secventiala sau iterativa);
- Compara progresul si valoarea dobandita in raport de un plan de referinta.

4.5.4. Timp

Definitie

Timpul include identificarea si structurarea tuturor componentelor unui proiect în timp pentru a optimiza executia.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa defineasca, sa secventializeze, sa optimizeze, monitorizeze si sa controleze toate componentele necesare pentru a furniza rezultatele convenite ale proiectului.

Descriere

Scopul programarii calendaristice este de a determina ce activitati trebuie sa fie efectuate si când, pentru a optimiza executiei proiectului. Pentru proiecte, activitatile sau componentele programarii calendaristice includ pachete de activitati si faze.

În cazul proiectelor, aceste activitati sunt analizate si ordonate în timp, este estimata durata acestora si se realizeaza vizualizarea lor într-un program calendaristic si apoi, alocarea activitatilor unor persoane sau echipe, pentru executie, într-o ordine optima. Competenta timp acopera, de asemenea, si monitorizarea variatiilor si abaterilor. Abaterile în executarea programului, indiferent daca este cauzate de influente externe (modificari ale livrabilelor, cerintelor, resurselor sau bani etc.) sau interne (de exemplu, livrari târzii sau în afara specificatiilor) pot determina replanificarea proiectului. Periodic, programul calendaristic trebuie comparat cu baza de referinta si, daca este necesar, sunt efectuate ajustari. Prin planificarea iterativa, programul calendaristic poate fi împartit în perioade de timp cu o anumita lungime. Cu fiecare iteratie, o anumita secventa de activitati (de exemplu, design, executie, testare si implementare) este definita. Planificarea generala a proiectului se concentreaza pe numarul de iteratii si alte activitati (de exemplu, pregatire, monitorizare, etc). În cazul în care exista incertitudine cu privire la perioada de timp necesara, pentru a o anumita faza sau activitate, trebuie introdus in programul calendaristic un anumit "tampon" (buffer) de timp sau "rezerva" (float).

Cunostinte

- Tipuri de planificare;
- Metode de estimare;
- Nivelare;
- Metode de programare calendaristica (de exemplu, Diagrama Gantt, diagrame Kanban);
- Alocare resurselor;
- Analiza retelei de activitati;
- Baze de referinta;
- Planificarea drumului critic;
- Comprimarea programarii calendaritice;
- Perioada de timp prederminata (Timp box);
- Faze;
- Jaloane (milestones);
- Modelare rapida si prototipizare;

- Proces de dezvoltare în spirală / iterativă / agilă.

Deprinderi și abilități

- Definirea activităților din pachetele de activități;
- Definirea dependentelor;
- Componentele de secvență;
- Estimarea resurselor necesare și a duratei activităților.

Elemente de competență relevante

- Toate celelalte CE referitoare la practici
- Perspective 2: Guvernare, structuri și procese
- Perspective 3: Conformitate, standarde și reglementări
- People 3: Comunicare personală
- People 5: Leadership
- People 8: Inventivitate
- People 9: Negociere

Indicatori cheie de competență

4.5.4.1. Stabilește activitățile necesare pentru realizarea proiectului

Descriere

Pe baza unei analize a livrabililor și/sau a cerințelor, de preferință cu ajutorul WBS, sunt definite activitățile necesare pentru realizarea rezultatelor convenite. Cu ajutorul planificării iterative, persoana se concentrează pe definirea activităților necesare pentru realizarea livrabililor convenite din iterația curentă.

Măsuri

- Definiște activitățile de realizare a livrabililor proiectului;
- Extrage activitățile dintr-un pachet de activități WBS.

4.5.4.2. Determină efortul de muncă și durata activităților

Descriere

Pentru fiecare activitate trebuie determinat efortul de muncă, precum și durata necesară realizării. Aceasta include și determinarea resurselor necesare și a competențelor resurselor, precum și cantitatea de resurse necesare pentru fiecare activitate. Când sunt disponibile mai multe resurse (atât materiale cât și personal), trebuie să se asigure un echilibru între calitate, cost și viteză de livrare. Acest echilibru depinde de cerințe și de criteriile de succes.

Măsuri

- Determină efortul de muncă și durata activităților;
- Identifică tipurile de resurse necesare pentru realizarea activităților;
- Identifică și decide între diferite opțiuni de resurse.

4.5.4.3. Decide cu privire la programarea calendaristică și etapizare

Descriere

În funcție de abordarea aleasă pentru proiect (de exemplu, cascada sau planificarea iterativă), trebuie să se ia o decizie referitoare la numărul, conținutul, lungimea și rezultatele etapelor (sau fazelor). Selectarea unei anumite căi depinde foarte mult de specificul criteriilor de succes al proiectului, de cerințe, orientări în organizație și de alți factori contextuali, incertitudine etc. De exemplu, incertitudinile mai mari pot conduce la faze mai scurte.

Măsuri

- Cunoaște diferite tehnici de planificare;
- Alege tehnicile adecvate de planificare;
- Determină etapele adecvate;
- Cunoaște efectele incertitudinii asupra planificării și ce poate face pentru a minimiza efectele.

4.5.4.4. Stabilește ordinea de execuție a activităților și creează un program calendaristic

Descriere

Multe activități sunt dependente de disponibilitatea sau de realizarea anterioară a altor pachete de activități. Pe baza acestor dependente cunoscute și a duratei calculate a fiecărei activități, poate fi definit fluxul de activități. Pe baza acestuia, poate fi calculat drumul critic. Acest drum critic poate fi influențat de disponibilitatea resurselor. Activitatea de nivelare poate optimiza asignarea resurselor în planificare și poate influența drumul critic.

Măsuri

- Realizează secvențializarea unei serii de activități din proiect;
- Determină relațiile de dependență;
- Calculează drumul critic;
- Nivelează asignarea resurselor pentru un anumit plan.

4.5.4.5. Monitorizează progresul în raport de programarea calendaristică și efectuează ajustările necesare

Descriere

De îndată ce planificarea este realizată și activitățile sunt demarate, sistemele de control (cum ar fi sistemele pentru consemnarea timpului și întâlnirile pentru stabilirea progresului). Diferite metode, cum ar fi analiza valorii dobândite, pot fi utilizate pentru măsurarea progresului realizat comparativ cu referința. Un plan de proiect poate fi supus la multe perturbări, ceea ce face ca ajustările să fie necesare. Acestea pot veni din diferite surse (schimbări în livrabile, cerințe, deficit de resurse/bani sau livrabile târzii sau fără specificații) și pot necesita re-planificare. Periodic, programul calendaristic trebuie comparat cu referința și, dacă este necesar, se fac ajustări.

Măsuri

- Cunoaște când și cum să utilizeze diverse sisteme de control al programelor calendaristice;
- Aplică ajustări de planificare ca răspuns la diferite tipuri de perturbări;
- Compară progresul și valoarea dobândită cu un plan de referință.

4.5.5. Organizare si informatii

Definitie

Elementul de competenta referitor la organizare si informatii include definirea, implementarea si managerierea organizatiei temporare a proiectului. Elementul de competenta include, de asemenea, definitiile rolurilor si responsabilitatilor necesare, precum si schimbul efectiv de informatii pentru organizatia temporara. Acest element de competenta include, de asemenea, crearea si stocarea documentatiei, structurile de raportare si fluxurile de comunicare interna din proiect.

Scop

Scopul acestui element de competenta este acela de a permite persoanei sa creeze o organizatie temporara cu performanta ridicata, care include si legatura inseparabila dintre structura organizatorica si procesele de comunicare.

Descriere

Acest element de competenta descrie modul în care este organizat proiectul. Competenta de organizarea si informare cuprinde atât resursele umane, cât si procesele de comunicare asociate. Organizarea acopera, de asemenea, rolurile, responsabilitatile si mandatele proiectului la diferite niveluri. De obicei, aceasta distinge cel puțin între nivelul sponsorului, nivelul proiectului si nivelul componentelor. Aceasta descrie fluxurile formale de informatii dintre aceste niveluri, astfel încât fiecare nivel este capabil sa-si asume responsabilitatea si deciziile bazate pe informatii de înalta calitate. De obicei, nivelul sponsorului este responsabil pentru definirea obiectivului si domeniului de aplicare al proiectului. Nivelul proiectului este responsabil pentru furnizarea rezultatelor de calitate.

Pentru ca toate nivelurile sa realizeze un proces de luare a deciziilor de înalta calitate, toate nivelurile ar trebui sa fie sustinute de informatii corecte, de înalta calitate si la timp. Persoana este responsabila de calitatea informatiilor, asigurarea disponibilitatii acestora in timp util si a circulatiei informatiilor. Informatiile interne, documentatia si comunicarea sunt strâns legate de managementul organizatiei si cuprinde identificarea nevoilor de informare, stabilirea proceselor necesare si a infrastructurilor infomationale si, în final, de monitorizarea fluxului de informatii interne si externe.

Cunostinte

- Modele organizationale;
- WBS ca baza pentru organizarea proiectului;
- Sisteme de management al documentelor;
- Sisteme de informare si documentare;
- Planul de informare;
- Cerintele de reglementare;
- Securitatea informatiilor;
- Modalitati de organizare a guvernantei pentru proiecte si programe.

Deprinderi si abilitati

- Implicare / antrenare a altor persoane;

- Angajarea personalului in organizatie;
- Delegarea sarcinilor;
- Managementul interfetelor cu alte parti din organizatie;
- Utilizarea instrumentelor software de proiect în cadrul departamentului;
- Tehnici de pregatire a documentelor oficiale;
- Planificarea managementului informatiilor.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE-uri referitoare la practici;
- Perspective 2: Guvernare, structuri si procese;
- Perspective 3: Conformitate, standarde si reglementari;
- People 3: Comunicare personala;
- People 5: Leadership;
- People 6: Munca în echipa;
- People 8: Inventivitate;
- People 9: Negociere.

Indicatori cheie de competenta

4.5.5.1. Evalueaza si determina nevoile de informatii si documentatie a partilor interesate

Descriere

Persoana cunoaste legatura strânsa dintre informatie si organizatie si aceasta nevoie de informatii poate determina, de asemenea, necesitatea existentei unor structuri organizationale specifice. De exemplu, în organizatiile care practica externalizarea cu una sau mai multe echipe virtuale, este evidenta necesitatea unui nivel ridicat de informatii. Trebuie sa se tina seama cine si ce informatii primesc, evitandu-se situatiile in care persoanele primesc prea multe informatii. In general, partile interesate ar trebui sa primeasca doar informatiile de care au nevoie si într-o forma adecvata. Persoana trebuie sa discearna nevoile de informatii informale si informale si de documentare. Cunoasterea structurilor corporatiste si a proceselor permite evidentierea automata a componentei formale a informatiilor si documentatiei (specificatii, planuri, bugete, rapoarte si multe altele). Este responsabilitatea persoanei sa se asigure ca informatiile si nevoile organizationale sunt definite.

Masuri

- Evalueaza si documenteaza necesitatile de informare si documentare a proiectului;
- Stabileste diferite moduri de comunicare, inclusiv formale si informale;
- Determina caracteristicile proiectului care influenteaza nevoile organizationale.

4.5.5.2. Defineste structura, rolurile si responsabilitatile în cadrul proiectului

Descriere

Persoana poate structura organizatia temporara în diverse moduri si este constienta de influentele guvernantei si a caracteristicilor contextuale, cum ar fi strategia, structurile si procesele, putere si interes, standarde si

reglementari, cultura si valori. Tehnologiile aplicate, solutiile anticipate, competentele necesare si locatia geografica a participantului au un impact ridicat asupra designului structurii organizationale. Persoana cunoaste avantajele si dezavantajele diferitelor structuri si este, de asemenea, capabila sa proiecteze, sa sigure personalul si sa implementeze organizatia temporara. Daca este necesar, un cadru de guvernanta adecvat si o structura vor fi stabilite pentru proiect, precum si pentru toate proiectele subordonate (daca exista). Rolurile si responsabilitatile, ca parte a acestui cadru, sunt clar definite si autoritatile decizionale si nivelurile de delegare sunt, de asemenea, identificate.

Masuri

- Explica câteva dintre modalitatile fundamentale de structurare o organizatie temporara;
- Proiecteaza si dezvolta un cadru si o structura de guvernare;
- Defineste responsabilitatile diferitelor persoane-cheie din proiect;
- Identifica legaturile si interfetele cu aranjamentele de guvernanta corporatista;
- Identifica si înregistreaza diferentele dintre autoritatile functionale din organizatie si autoritatile proiectului.

4.5.5.3. Stabileste infrastructura, procesele si sistemele pentru fluxurile informationale

Descriere

Persoana stie cum sa stabileasca procesele de comunicare, inclusiv rolurile si responsabilitatile si toate regulile si recomandarile despre ce informatii interne sa comunice si cum. În plus, sunt implementate sisteme si metode adecvate pentru a sprijini aranjamentele referitoare la guvernanta. Modul de limitare si / sau de prevenire a informatiilor redundante reprezinta un criteriu-cheie de succes pentru stabilirea unor procese eficiente de informare. Informatiile trebuie sa fie coerente si lipsite de ambiguitate. Infrastructurile informatice includ sistemele, mijloacele si metodele necesare pentru documentare, stocare si comunicarea informatiilor interne. Infrastructurile de informare si IT sunt inseparabile într-o organizatie moderna si, de aceea, persoana trebuie sa fie constienta de existenta sistemelor IT si de politicile asociate.

Masuri

- Explica scopul si continutul proceselor informationale;
- Comunica informatii interne prin diverse metode;
- Asigura ca informatiile redundante sunt limitate si / sau împiedicate;
- Explica beneficiile diferitelor tipuri de întâlniri;
- Explica ce este realizat de catre infrastructura de comunicare;
- Stabileste mecanismele de planificare si control (de exemplu, documentarea deciziilor cheie).

4.5.5.4. Implementeaza, monitorizeaza si întretinere organizarea proiectului

Descriere

Persoana stie cum sa gestioneze organizarea proiectului, inclusiv implementarea, monitorizarea si întretinerea organizatiei temporare. Implementarea înseamna a face operationala structura organizationala definita initial - pentru ca aceasta sa functioneze. Implementarea include, de asemenea, modificari ale organizatiei atunci când este necesar. Necesitatea de a modifica organizatia temporara trebuie sa fie anticipata pe masura ce proiectul evolueaza. Orice structura data a unei organizatii este valabila numai pentru o perioada limitata de timp. În special,

schimbarile factorilor contextuali (cum ar fi strategia si / sau puterea si interesele) tind sa influenteze organizatia temporara si sa solicite modificari sau ajustari minore. Prin monitorizarea continua a mediului proiectului, persoana trebuie sa aiba în vedere în mod proactiv nevoia de schimbari în organizatia temporara.

Masuri

- Realizeaza noi structuri organizationale;
- Monitorizeaza organizatia, inclusiv rolurile implicate;
- Regleaza organizatia, inclusiv rolurile implicate.

4.5.6. Calitate

Definitie

Calitatea în proiecte are doi factori cheie determinanti. Pe de o parte, este vorba de calitatea procesului, de modul în care proiectul este organizat, despre dezvoltarea, implementarea și revizuirea standardelor referitoare la modul în care calitatea este abordată în subproiecte și taskurile componente. Pe de altă parte, este vorba despre managerierea, asigurarea și controlul calitatii ieseirilor și efectelor proiectului. Calitatea cuprinde întregul proiect de la inițiere până la post-tranzitie, pe tot parcursul ciclului de viață.

Scop

Scopul acestui element de competență este de a permite persoanei să stabilească și să administreze calitatea serviciului / produsului care urmează a fi livrat și a procesului de livrare. De asemenea, să recunoască calitatea ca instrument pentru procesul de management al realizării beneficiilor.

Descriere

Calitatea proiectelor se referă, pe de o parte, la asigurarea calitatii corecte a serviciilor sau produselor intermediare livrate proiectului. Pe de altă parte, este vorba să se asigure că procesele de calitate sunt bine implementate pe tot parcursul proiectului. Asigurarea faptului că procesele de calitate sunt bine implementate înseamnă stabilirea unui standard și măsurarea eficienței acestuia. De obicei, acest lucru se realizează pe baza standardelor și metodelor de calitate ale organizației care susțin proiectul, ca sponsor sau furnizor. Acestea ar trebui adaptate la proiect și apoi implementate, măsurate și adaptate.

Cunostinte

- Validare și verificare;
- Instrumente de management al calitatii procesului (de exemplu, Lean, Six Sigma, Kaizen);
- Managementul calitatii produselor;
- Costul calitatii;
- Standarde de management al calitatii (de exemplu, TQM, EFQM, Teoria constrângerilor, Ciclul Deming);
- Instrumente de analiză a calitatii organizationale;
- Proceduri standard de operare;
- Implementarea politicilor;
- Proiectare pentru testare;
- Utilizarea indicatorilor;
- Metode și tehnici de inspecție;
- Testarea bazată pe riscuri;
- Tehnici de testare, inclusiv, de exemplu, testarea automată;
- Integrare continuă;
- Aplicație software pentru manipularea și managementul testelor și defectelor.

Deprinderi și abilitati

- Analizarea impactului managementului calitatii asupra proiectelor si a oamenilor;
- Implementarea unui standard (proces si oameni);
- Adaptarea unui standard de calitate;
- Corectarea comportamentelor oamenilor si ale grupului cu mare varietate de interventii;
- Elaborarea si executarea planurilor de calitate;
- Desfasurarea procedurilor de asigurare a calitatii;
- Efectuarea de audituri de calitate si interpretarea rezultatelor acestora;
- Proiectarea planurilor de testare.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE-uri referitoare la practici;
- Perspective 2: Guvernare, structuri si procese;
- Perspective 3: Conformitate, standarde si reglementari;
- Perspective 5: Cultura si valori;
- People 6: Munca în echipa;
- People 8: Inentivitate;
- People 10: Orientare pe rezultate.

Indicatori cheie de competenta

4.5.6.1. Elaboreaza si monitorizeaza implementarea si revizuirea unui plan de management al calitatii pentru proiect

Descriere

Scopul managementului calitatii este acela de a planifica si garanta cerintele de calitate si standardele aplicabile proiectului si livrabilelor proiectului. Planificarea calitatii include stabilirea si stabilirea unui acord cu sponsorul / proprietarul proiectului si cu alti actori cheie referitor la obiectivele de calitate care trebuiesc atinse. Aceasta include definirea indicatorilor si stabilirea valorilor tinta pentru calitate pentru acesti indicatori ai proiectului. Aceasta include stabilirea instrumentelor, procedurilor, tehnicilor si resursele necesare pentru atingerea obiectivelor de calitate. Aceasta include, de asemenea, elaborarea planului calitatii, inclusiv tipul de controale, responsabilitati, participanti si un program calendaristic elaborat în conformitate cu program calendaristic general al proiectului. Acesta include monitorizarea si evaluarea taskurilor definite în plan si finalizarea taskurilor de calitate, precum toate celelalte taskuri din proiect.

Masuri

- Elaborarea si monitorizarea unui plan de calitate;
- Mentioneaza diferitele tipuri de obiective de calitate;
- implementeaza masurile pentru atingerea unor obiective de calitate definite;
- Defineste si implementeaza masurile de calitate;

- Explica și menționează diferitele tipuri de instrumente / tehnici pentru atingerea obiectivelor de calitate;
- Explica și menționează procedurile pentru atingerea obiectivelor de calitate;
- Explica modul de aliniere a activităților de managementul calitatii la activitățile globale ale proiectului și, de asemenea, se referă la propriile experiențe (proiecte).

4.5.6.2. Revizuieste proiectul și livrabilele pentru garantarea îndeplinirii în continuare a cerințelor din plan de management al calitatii

Descriere

Scopul realizării managementului calitatii este examinarea continuă a proiectului și livrabilelor. Acesta cuprinde toate procesele, instrumentele, procedurile, tehnicile și resursele necesare pentru îndeplinirea obiectivelor de calitate care au fost definite și planificate. Procesul de management al calitatii asigură faptul că scopurile de calitate care trebuie îndeplinite sunt comunicate, înțelese, acceptate și respectate de membrii organizației temporare a proiectului. Procesul include, de asemenea, executarea planului calitatii pe măsura ce proiectul progresa, revizuirea acestuia și furnizarea indicatorilor de realizare a acestuia. Auditurile de calitate pot fi realizate de diferite părți, persoane din interiorul sau din afara organizației temporare de proiect, sau chiar de către părți externe, cum ar fi clienții. Auditurile servesc unui scop relevant și important, întrucât acestea determină performanța procesului de calitate și controlul calitatii. Ieșirile din acest proces de audit trebuie analizate pentru a determina necesitatea acțiunilor corective și preventive sau a cererilor de modificare. Auditurile de calitate pot fi, de asemenea, utilizate ca mijloc de raportare a progresului.

Măsuri

- Explica diferite modalități de revizuire a performanței proiectului și a proceselor proiectului;
- Menționează elementele cheie necesare pentru o revizuire eficientă și eficiența a proiectului;
- Explica modul de comunicare a obiectivelor de calitate a proiectului;
- Menționează diferitele motive pentru efectuarea unui audit al proiectului;
- Efectuează un audit de calitate;
- Analizează un audit al calitatii și este capabil să definească măsuri sau să ceară de schimbare;
- Prezintă cel puțin un exemplu de acțiune corectivă

4.5.6.3. Verifica îndeplinirea obiectivelor de calitate ale proiectului și recomandă acțiunile corective și / sau preventive necesare

Descriere

Scopul efectuării verificării este de a stabili dacă cerințele, obiectivele și standardele de calitate stabilite sunt îndeplinite, în fiecare etapă a proiectului. Procesul de verificare se efectuează pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului, de obicei la finalul fiecărei faze. Verificarea include stabilirea faptului că atât calitatea livrabilelor proiectului cât și a proceselor este îndeplinită și detectarea defectelor prin utilizarea unor instrumente, proceduri și tehnici stabilite. Include, se asemenea analizarea posibilelor cauze ale defectelor, determinarea acțiunilor corective și preventive adecvate și formularea de cereri de modificare care sunt recomandate. În cele din urmă, verificarea include comunicarea acțiunilor corective și preventive recomandate și cererile de schimbare adresate membrilor relevanți din cadrul atât organizației temporare, cât și cea permanentă a proiectului.

Partile care reprezinta organizatia permanenta pot efectua activitati de verificare. S-a dovedit faptul ca este mai eficient din punct de vedere al costurilor sa se efectueze verificari în stadiile incipiente ale dezvoltarii din proiect, în loc ca verificarea sa se realizeze la sfârșitul proiectului.

Masuri

- Descrie rezultatul unui proces de verificare planificat si efectuat, din proprie experienta dobândita in proiecte;
- Explica continutul si rezultatele unei analize a cauzelor realizate pe baza defectelor detectate;
- Explica procesul si obiectivele evaluarilor colegiale (peer reviews);
- Efectueaza verificari si recomanda actiuni corective;
- Descrie continutul si etapele de comunicare a actiunilor corective recomandate si a cererile de schimbare, referindu-se la experienta proprie dobândita in proiecte.

4.5.6.4. Planifica si organizeaza validarea rezultatelor proiectului

Descriere

Adesea nu este fezabil sa se evalueze daca un scop sau obiectiv specific, masurabil, realizabil si localizat în timp este îndeplinit sau nu, si nici evaluarea gradului sau procentului de îndeplinire a scopului sau obiectivului. Valoarea care se anticipeaza a fi obtinuta printr-un proiect prin intermediul livrabilelor proiectului este un exemplu in acest sens, deoarece este adesea dificil sa se masoare si sa se verifice acest lucru în mod explicit. În astfel de cazuri, validarea este o modalitate fezabila pentru a determina nivelul de calitate al valorii obtinute din rezultatul proiectului. Scopul validarii este de a crea o acceptare formala a proiectului de catre client.

Validarea este efectuata în mod obisnuit de catre organizatia permanenta sau alte parti externe (de exemplu, clienti) si rareori de catre organizatia temporara în sine. Cu toate acestea, este responsabilitatea persoanei sa planifice si sa organizeze validarea. Validarea se poate face în mai multe moduri: într-un singur eveniment sau ca un proces care sa asigure validarea continua.

Masuri

- Explica diferenta dintre verificare si validare;
- Documenteaza diferite tipuri de obiective de calitate pentru validarea calitatii;
- Efectueaza un exercitiu de validare a rezultatelor proiectului;
- Obtine acceptanta de la un client.

4.5.6.5. Asigura calitatea pe tot parcursul proiectului

Descriere

Pe baza procedurilor de calitate, atât cele ale organizatiilor, cât si ale furnizorilor, se alege si se implementeaza o abordare referitoare la calitate pentru proiect. Aceasta abordare trebuie sa fie potrivita cu scopul si sa fie relativ usor de implementat. Adaptarea, integrarea si implementarea vor necesita relatii cu mai multe organizatii (sau parti ale organizatiilor) care prefera sa o faca în felul lor. Odata implementata aceasta abordare, trebuie sa aiba loc verificari si imbunatatiri in mod regulat, pentru a mentine adecvarea la scop. Intrucat calitatea este despre oameni, trebuie acordata o atentie deosebita nu doar proceselor, ci si constientizarii in domeniul calitatii si a "calitatii corecte pentru acest proiect".

Masuri

- Evalueaza, adapteaza si integreaza standardele de calitate utilizate de organizatii;
- Implementarea proceselor de calitate în cadrul proiectului / programului / portofoliului;
- Efectueaza evaluari periodice ale proceselor implementate si le îmbunatateste atunci când este necesar
- Implementeaza constientizarea calitatii în proiect / program / portofoliu, astfel încât toti cei implicati sa stie ce calitate este necesara;
- Efectueaza evaluari periodice ale gradului de constientizare a calitatii si ia masuri corective atunci când este necesar.

4.5.7. Finantare

Definitie

Finantarea include toate activitatile necesare pentru estimarea, planificarea, realizarea castigurilor si cheltuielilor si controlul resurselor financiare, atât a fluxului de intrare (inflow) in proiect, cât si a fluxul de iesire (outflow) din proiect. Prin urmare, finantarea include managerierea costurilor (fluxuri de iesire, adesea asociate unui buget), precum si asigurarea din exterior a finantarii - financing (fluxul de intrare extern organizatiei) si / sau din interior – funding (fluxul de intrare din cadrul organizatiei) necesare pentru un management de succes al proiectului.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa se asigure ca în orice moment sunt oferite proiectului suficiente resurse financiare, astfel încât obiectivele financiare ale proiectului pot fi indeplinite si ca situatia financiara este monitorizata, raportata si utilizata corespunzator pentru o manageriere adecvata a resurselor financiare.

Descriere

Initial, persoana trebuie sa faca o estimare a costurilor necesare pentru executarea proiectului - adica definirea bugetului. Persoana trebuie, de asemenea, sa întreprinda actiuni legate de modul de financing si funding. Persoana trebuie, prin urmare, sa stie costurile planificate (sau asteptate) si costurile acuale ale proiectului si cum acestea se asociaza cu progresul înregistrat în cadrul proiectului in ceea ce priveste munca depusa si realizatea obiectivelor.

În plus, în cadrul organizarii proiectului trebuie sa se stabileasca sistemul de management al costurilor. Acesta este utilizat pentru a monitoriza starea financiara si a furniza o prognoza privind aspectele financiare, astfel încât persoana sa poata lua deciziile adecvate.

Persoana trebuie sa stie ce finantare este contractata si ce finantare este asteptata. În acest fel, persoana poate utiliza indicatori cheie de performanta pentru a face previziuni ale performantei viitoare a proiectului si, în cazul în care sunt semnalate depasiri ale costurilor, trebuie sa raporteze cu privire la acestea conform reglementarilor din organizarea si guvernanta proiectului si sa propuna planuri adecvate de atenuare. Termenul de "funding" este utilizat atunci când o organizatie finanteaza proiectul pe plan intern. Termenul "financing" este utilizat atunci când organizatia achizitioneaza fonduri pentru proiect din surse externe (de exemplu, împrumuturi, în joint ventures, etc.).

Pentru fiecare proiect, managementul adecvat al fluxului de numerar în ceea ce priveste cheltuielile si veniturile este crucial. Veniturile si iesirile de numerar trebuie calculate si evaluate în mod regulat, astfel încât sa poata fi luate masuri adecvate pentru a asigura resurse financiare suficiente. Configurarea sistemului de management financiar trebuie sa fie realizata în cooperare cu departamentul financiar si / sau de trezorerie si alte parti relevante ale organizatiei permanente.

Cunostinte

- Elementele de baza ale contabilitatii financiare (fluxul de numerar, planul de conturi, structurile de cost);
- Metode de estimare a costurilor (de exemplu, estimari cu un singur sau cu mai multi experti (metoda Delphi), date istorice, analogii, modele de efort, estimari parametrice (metoda punctelor functionale), estimarea prin trei puncte);
- Tehnici de calcul al costurilor (de exemplu, calcul direct, indirect, costuri pe activitati, etc);

- Design-to-cost/ tinte de cost;
- Procese si guvernanta pentru managementul costurilor;
- Metode de monitorizare si control al cheltuielilor;
- Indicatori de performanta (valoarea câstigata, earned value);
- Standarde de raportare;
- Metode de prognoza (analiza liniara, parametrica, viteza);
- Optiuni de finantare;
- Surse de finantare;
- Concepte si termeni de gestiune financiara, cum ar fi (dar nu se limiteaza la) fluxul de numerar, rata datoriei-active, rentabilitatea investitiei, rata de rentabilitate;
- Abordari referitoare la contingenta;
- Conventiile, acordurile, legislatia si reglementarile relevante, inclusiv (dar nu se limiteaza la) impozitarea, schimbul valutar, acordurile comerciale bilaterale sau regionale, termeni comerciali internationali, determinari ale Organizatiei Mondiale a Comertului.

Deprinderi si abilitati

- A convinge / negocia cu sponsorii;
- Tehnici de tip scenarii;
- Interpretarea si comunicarea situatiei reale a costurilor;
- Elaborarea de previziuni si modele financiare;
- Abilitati de redactare;
- Abilitati de prezentare;
- Intelegerea situatiilor financiare;
- Interpretarea datelor financiare si identificarea tendintelor;
- Analiza abordarii managementului financiar;
- Elaborarea unui buget al proiectului;
- Stabilirea cadrelor de lucru pentru estimarea costurilor proiectului;
- Directionarea si autorizarea strategiilor de cost si a planurilor de management al costurilor;
- Dezvoltarea si mentinerea sistemelor de management al costurilor;
- Efectuarea de analize, evaluarea optiunilor si implementarea raspunsurilor la variatiile costului proiectului.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la practici;
- Perspective 2: Guvernare, structuri si procese;
- Perspective 3: Conformitate, standarde si reglementari;
- People 5: Leadership;

- People 8: Inventivitate;
- People 9: Negociere;
- People 10: Orientare pe rezultate.

Indicatori cheie de competenta

4.5.7.1. Estimeaza costurile proiectului

Descriere

Persoana estimeaza sau, daca este posibil, calculeaza costurile necesare pentru executarea proiectului. Trebuie identificate si estimate toate categoriile de costuri, atat costurile directe, precum: manopera (aferenta timpului de munca), materialele, investitiile, costurile de exploatare în curs de desfasurare, cheltuielile cu calatoriile, costurile de instruire, cat si costurile indirecte, precum: taxele de conducere sau licentele sau chiar costurile de oportunitate. Estimarea costului presupune utilizarea unei structuri de descompunere a costurilor (eventual, derivata din WBS) sau alte metode adecvate, în vederea clasificarii costurile estimate. Estimarea costurilor se realizeaza de cele mai multe ori "de sus în jos", pe baza experientei expertilor de diferite specializari, a datelor istorice, a estimarilor de grup, **pe baza utilizarii tehnicilor** "de jos în sus" sau a altor tehnici specifice anumitor domenii. Atunci cand realizeaza calculatia costurilor, persoana trebuie sa cunoasca, de asemenea, standardele normative de cost care ar putea ajuta la calcularea mai exacta (de exemplu, standardele de calcul a costurilor din industria constructoare de masini). În plus, în functie de specificul industriei si de natura bunurilor sau serviciilor vândute pe piata, persoana trebuie sa poata aplica tehnici adecvate de calcul a costurilor.

Masuri

- Stabileste structurile de costuri si identifica categoriile de costuri;
- Selecteaza tehnica adecvata de calcul a costurilor (de exemplu, calculul direct);
- Stabileste tintele de costuri consultând standardele sau instructiunile interne relevante.

4.5.7.2. Stabileste bugetul proiectului

Descriere

Stabilirea bugetelor este strâns legata de estimarea costurilor. Pe baza estimarii costurilor, persoana defineste bugetele la niveluri adecvate ale structurii de descompunere a costurilor (Cost Breakdown Structure, CBS). O legatura strânsa cu WBS va asigura posibilitatea stabilirii când si pe ce vor fi realizate cheltuielile (costurile). Persoana obtine o prezentare generala a esalonarii in timp a cheltuielilor. Prin luarea in considerare nu numai a iesirilor dar, de asemenea, si a intrarilor de numerar în cont, se poate prognoza fluxul de numerar chiar si într-un stadiu incipient a proiectului. Costurile ar trebui sa fie asociate dimensiunii de timp, pentru a verifica daca costurile pot sa fie asigurate de finantare si, daca nu, sa se asigure ca vor fi efectuate ajustari adecvate. Bugetul proiectului ar trebui sa includa contingente care sunt pastrate în rezerva pentru a finanta incertitudinile, riscurile, revendicarile sau depasirile de costuri.

Masuri

- Stabileste planul de buget;
- Elaboreaza scenarii bugetare bazate pe elemente relevante din punct de vedere al costurilor;

- Planifica bugetul pentru situatii neprevazute;
- Evalueaza bugetul în functie de timp si de finantare si face posibile ajustari;
- Stabileste bugetul final.

4.5.7.3 Asigura garantarea finantarii proiectului

Descriere

Persoana trebuie sa asigure disponibilitatea resurselor financiare la momentul potrivit, astfel incat costurile sa fie acoperite. Persoana trebuie sa urmeze procesele de aprobare organizationala (daca exista) pentru a obtine garantarea acoperirii nevoile financiare. Discutiile privind finantarea pot fi influentate de circumstantele politice. În acest caz, este posibil ca persoana sa fie nevoita sa promoveze proiectul unor la potentiali sponsori interni si externi. Chiar daca partea de finantare ar trebui sa fie in responsabilitatea sponsorului proiectului, de obicei, managerul de proiect trebuie sa determine structura de finantare.

Masuri

- Stabileste strategii de finantare a proiectelor;
- Identifica sursele de finantare;
- Se ocupa de procesele de aprobare organizationala;
- Coopereaza, pastreaza un contact strâns si poate negocia cu potentiali sponsori pentru a obtine fonduri.

4.5.7.4. Creeaza, institue si mentine un sistem de management si raportare financiara pentru proiect

Descriere

Un sistem de management si de raportare financiara trebuie instituit, astfel încât informatii generale despre situatia si statusul financiar ale proiectului sa fie disponibile în orice moment. Acest sistem asigura legatura dintre structura costurilor proiectului, structura costurilor organizationale si programul calendaristic. El include nu numai procesele, dar si rolurile si responsabilitatile (de exemplu, autorizatiile de plata). Rapoartele financiare sunt rezultatul vizual al sistemului de management. Persoana stabileste indicatorii de management al performantei pentru a monitoriza relatiile dintre cost si progres (de exemplu, costurile pentru finalizare si valoarea câstigata). Bazele acestor indicatori includ maparea structurilor de costuri la structurile proiectului. În majoritatea organizatiilor, managementul financiar al proiectului este legat strans de procesele de contabilitate si control organizationale. În cazul în care exista implementate, metode si instrumente obligatorii trebuie sa fie utilizate, dar adaptate nevoilor specifice ale proiectului. Daca nu sunt implementate, un sistem de management financiar specific proiectului trebuie definit si aplicat.

Masuri

- Defineste procesele si guvernanta pentru managementul financiar;
- Defineste indicatorii de performanta financiara pentru proiect;
- Stabileste legaturile dintre structura costurilor proiectului cu structura costurilor organizationale (de exemplu, prin agregarea pachetelor de acivitati);

- Elaboreaza rapoarte adecvate în conformitate cu organizarea si guvernanta proiectului.

4.5.7.5. Asigura monitorizarea financiara a proiectului pentru identificarea si corectarea abaterilor de la plan

Descriere

Scopul controlului financiar este de a identifica abaterile de la plan pentru a permite reactii în timp util. Persoana monitorizeaza costurile planificate si actuale, datoriile si costurile asteptate ale proiectului, precum si fluxul de numerar. Dupa analiza deviatiiilor si a cauzelor posibilelor, trebuie întreprinse actiunile necesare. Costurile planificate provin din cel mai recent plan de proiect (ultimul buget actualizat aprobat). Costurile actuale provin din datele curente, monitorizate de echipa proiectului. Însa cifrele actuale sunt adesea furnizate de contabilitatea organizatiei. Ele includ cheltuielile pentru toate pozitiile de costuri planificate, cum ar fi manopera, costurile de calatorie sau facturile, precum si orice alte obligatii care fac obiectul contract de achizitie si nu sunt mentionate în calculul costurilor (de exemplu, transport de materiale, consultanta, etc). Pasivele sunt adesea incluse în controlul costurilor. Aceste obligatii se refera la cheltuieli legate de achizitii, dar care nu au fost încă platite. Compararea costurilor actuale cu costurile planificate este utila mai ales atunci când costurile sunt legate de progresul proiectului. Persoana utilizeaza indicatorii de performanta financiara pentru a monitoriza relatiile dintre costul planificat, costul actual, munca efectiva si tendintele de progres (de exemplu, indicatorii de valoare câstigata: SPI, CPI, etc). Astfel, persoana analizeaza performanta curenta a proiectului prin controlarea resurselor financiare si managerierea oricarei diminuari sau depasiri a cheltuielilor. În cele din urma, persoana utilizeaza indicatorii de performanta pentru a face previziuni privind performanta viitoare a proiectului. Daca au fost prognozate încalcarile ale costurilor, persoana trebuie sa raporteze si sa sugereze un plan adecvat de atenuare în conformitate cu organizarea si guvernanta proiectului.

Masuri

- Stabileste si evalueaza rapoartele de cost;
- Analizeaza si interpreteaza situatiile financiare;
- Utilizeaza indicatori de performanta financiara pentru monitorizarea si controlul proiectului;
- Elaboreaza previziunile de performanta a proiectelor pe baza indicatorilor financiari;
- Semnaleaza încalcarile costurilor si sugereaza planuri de atenuare în conformitate cu organizarea si guvernanta proiectului pentru orice încalcare a costurilor care nu poate fi gestionata din contingentele incluse in bugetul programului.

4.5.8. Resurse

Definitie

Elementul de competenta referitor la resurse include definirea, obtinerea, controlul si dezvoltarea resurselor necesare pentru realizarea rezultatelor proiectului. Resursele includ oameni, expertiza, instalatii, echipamente, materiale, infrastructuri, instrumente si alte bunuri necesare pentru realizarea activitatilor în conformitate cu obiectivele. Acest element de competenta include definirea unei strategii pentru achizitionarea si utilizarea resurselor pentru asigurarea celei mai bune performante a proiectului, optimizarea utilizarii resurselor in conditiile constrângerilor financiare si de timp, monitorizarea si controlul continuu al acestora.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa se asigure ca resursele necesare sunt disponibile si asignate asa cum este necesar pentru îndeplinirea obiectivelor.

Descriere

Pentru realizarea obiectivelor, un proiect are nevoie de resurse. Managerierea resurselor înseamna aplicarea unei bune abordari în definirea si obtinerea acestor resurse. Alocarea resurselor trebuie sa fie pregatita în timpul fazei de planificare si trebuie monitorizata continuu si ajustata pe parcursul ciclului de viata al proiectului. Persoana trebuie sa se asigure ca personalul detine competente necesare si ca dispune de informatii, instrumente si instruirii adecvate pentru îndeplinirea cu succes a taskurilor. Deoarece nevoile si disponibilitatea resurselor se schimba regulat, din motive controlate sau necontrolate, asigurarea resursele este un proces continuu.

În cazul proiectelor, persoana trebuie adesea sa negocieze cu organizatia permanenta sau furnizorii externi de servicii pentru a obtine resursele dorite. Pentru anumite tipuri de resurse pot aparea conflicte de disponibilitate, din cauza unor evenimente neasteptate, cum ar fi lipsa fondurilor, probleme de performanta, defectiuni ale echipamentelor, vreme, conflicte de munca etc. Astfel de situatii pot reclama reprogramarea activitatilor si schimbarea resurselor implicate în activitatile curente sau ulterioare în special daca activitatile critice sunt afectate de astfel de evenimente. Pentru aceasta, trebuie sa fie puse în aplicare proceduri de identificare a unor astfel de evenimente neasteptate si de asigurare ca ajustarile necesare sunt efectuate cât mai curând posibil.

Cunostinte

- Metode de alocare a resurselor;
- Evaluarea resurselor;
- Calcule de utilizare a resurselor si tehnici de colectare;
- Managementul competentelor;
- Procese de achizitii, concepte de oferta si cerere;
- Instruire.

Deprinderi si abilitati

- Planificarea, alocarea si managementul resurselor;
- Identificarea si clasificarea diferitelor modalitati de lucru;
- Dezvoltarea matricei deprinderilor resurselor - identificarea deprinderilor si documentarea deficitului de competente individuale;

- Prioritizarea si alocarea resurselor, date fiind multiplele prioritati concurente.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la practici;
- Perspective 2: Guvernare, structuri si procese;
- Perspective 3: Conformitate, standarde si reglementari;
- Perspective 5: Cultura si valori;
- People 5: Leadership;
- People 6: Munca în echipa;
- People 8: Inventivitate;
- People 9: Negociere.

Indicatori cheie de competenta

4.5.8.1. Elaboreaza planul strategic al resurselor pentru realizarea proiectului

Descriere

Planul strategic al resurselor stabileste cine este responsabil pentru ce parte din definirea resurselor, alocarea resurselor, dezvoltarea resurselor, distribuirea resurselor si eliberarea resurselor. Responsabilitatile pot reveni managerului de program în cazul în care proiectul face parte dintr-un program, organizatiilor constitutive, managerilor de resurse sau proiectelor sub-adiacente. Planul strategic al resurselor trebuie sa fie în conformitate cu programul calendaristic. Persoana dezvolta, organizeaza si evalueaza un plan si il adapteaza la schimbari ori de câte ori este necesar.

Masuri

- Identifica cerintele resurselor proiectului pe baza previziunilor privind resursele;
- Stabileste referinta pentru resursele existente si propuse;
- Revizuieste si analizeaza capacitatea de resurse a organizatiei si identifica tendintele;
- Realizeaza coordonarea cu organizatia constitutiva sau ce procesele de management al portofoliului.

4.5.8.2. Defineste calitatea si cantitatea de resurse necesare

Descriere

Persoana trebuie sa identifice resursele (tipul, cantitatea si calitatea) necesare pentru realizarea cu succes a rezultatelor proiectului, pe baza planului de resurse strategice. Resursele includ oameni, expertiza, facilitati, echipamente, materiale, infrastructura, instrumente, fonduri sau servicii nefinanciare. Dupa identificarea acestor nevoi de resurse, se efectueaza o analiza mai detaliata care defineste cand resursele trebuie sa fie disponibile, care este calitate necesara si în ce cantitate. Acest lucru poate duce la un plan detaliat operational al resurselor.

Masuri

- Descrie resursele necesare pentru proiect;
- Elaboreaza un plan de resurse (bazat pe planificarea detaliata a proiectului);
- Defineste cantitatea si calitatea resurselor necesare.

4.5.8.3. Identifica sursele potentiale de resurse si negociaza achizitionarea lor

Descriere

Dupa ce resursele necesare au fost definite, trebuie sa fie identificati furnizorii corespunzatori de resurse. Resursele pot fi obtinute de la organizatii sau agenti comerciali. Multe organizatiile ofera recomandari privind aprovizionarea care trebuie respectate. **In special atunci cand trebuie luata o decizie "make or buy", persoana** trebuie sa se bazeze pe retele formale si informale. Pentru a defini si a decide cu privire la alternativele de aprovizionare este necesara o buna cunoastere a organizatiei, precum si detinerea unei imagini de ansamblu asupra pietelor de resurse. Obtinerea resurselor externe este foarte diferita de alocarea resurselor interne. În timp ce achizitionarea resurselor interne este doar a problema de disponibilitate si calitate, pentru resursele externe trebuie, de asemenea, sa fie negociate costurile.

Masuri

- la decizii "make or buy";
- Creeaza si evalueaza alternativele de aprovizionare;
- Defineste o strategie de aprovizionare;
- Colaboreaza cu furnizorii de resurse;
- Negociaza disponibilitatea resurselor.

4.5.8.4. Aloca si distribuie resursele în functie de nevoile definite

Descriere

Alocarea resurselor înseamna atribuirea de resurse proiectelor sau activitatilor specifice. Acest lucru permite monitorizarea, controlul si managementul resurselor, a rezultatelor acestora si a costurilor aferente. Alocarea resurselor este în general strâns legata de programarea calendaristica. Modificarile in programarea calendaristica si schimbarile în disponibilitatea sau calitatea resurselor se influenteaza adesea reciproc. Unele specializari trebuie luate în considerare la alocarea resurselor umane, precum si productivitatea si viteza de învatare care pot sa difere de la o persoana la alta. Resursele contractate trebuiesc sa fie distribuite în cadrul proiectului în functie de nevoi si în conformitate cu planul strategic de resurse. Conditiiile in care sunt contractate resursele, trebuiesc respectate. Când exista nevoi conflictuale de resurse, persoana trebuie sa ia în considerare toate optiunile si sa vina cu cel mai bun mod de a face fata acestor nevoi, pe baza prioritatilor, a urgentei sau a altor criterii. De asemenea, se vor defini si implementa masuri de depasire a deficitului de resurse. Persoana trebuie sa poata organiza distribuirea resurselor, pe care sa il adapteze, daca este necesar. Acesta este cazul nu numai pentru resursele de care persoana este responsabila in mod direct, dar si pentru resursele critice pentru obtinerea beneficiilor care se afla sub incidenta jurisdicia altor parti (prevazute de planul strategic al resurselor).

Masuri

- Asociaza resursele de structura proiectului;
- Creeaza programe calendaristice (sau liste de taskuri) pentru resurse;
- Negociaza conflictele referitoare la resurse.

4.5.8.5. Evalueaza modul de utilizare a resurselor si adopta actiunile corective necesare

Descriere

Toti parametrii si indicatorii relevanti ai resurselor trebuie sa fie monitorizati pentru a asigura o buna utilizare a resurselor. Evaluarea resurselor presupune aplicarea unei abordari sistematice pentru stabilirea valorilor de productivitate. Când este necesar, persoana trebuie sa ia masuri corective. În cazul unor estimari sub sau peste valorile corecte se vor avea in vedere realizarea unor noi atribuii.

Persoana trebuie, de asemenea, sa evalueze în mod regulat calitatea si disponibilitatea resurselor atribuite. În cazul resurselor externe, consultari cu furnizorii si cu alti contractanti pot fi necesare pentru îmbunatatirea sau inlocuirea resurselor. Este posibil ca performanta oamenilor sa trebuiasca sa fie îmbunatatita prin masuri de dezvoltare, coaching si formare specifice. Acest lucru ar trebui negociat si coordonat cu furnizorii de resurse. Persoana este responsabila de alocarea si realocarea resurselor critice, chiar si pentru resursele pentru care persoana nu este direct responsabila.

Masuri

- Defineste o abordare sistematica a evaluarii utilizarii resurselor;
- Oferă oportunitati de sporire a competentelor / deprinderi;
- Abordeaza lipsa deprinderilor cu membrii relevanti ai echipei si cu managerii functionali ai acestora.

4.5.9. Achizitii

Definitie

Achizițiile reprezintă un proces de cumpărare sau de obținere de bunuri și/sau servicii de la părți externe. Include toate procesele, de la planificarea achizițiilor până la achiziționarea propriu-zisă și administrarea contractului. Întrucât achizițiile se concentrează asupra furnizorilor din afara organizației părinte, se referă la achiziționarea resurselor (oameni, instrumente, materiale și sub-livrabile) care nu sunt disponibile din cadrul organizației. Acest element de competență include, de asemenea, alegerea sau adoptarea căilor optime de achiziție, care trebuie să fie în concordanță cu obiectivul pe termen lung al clientului, dar și al organizației (de exemplu parteneriat, asociații în participative etc.). Acestea pot însemna partajarea fondurilor, expertiza, etc., dar implică și riscurile de eșec pe piață.

Scop

Scopul acestui element de competență este de a permite persoanei să obțină cea mai bună valoare posibilă de la furnizorii sau partenerii selectați și, astfel, să ofere cea mai bună valoare pentru cumpărător și organizație.

Descriere

Procesul de achiziție permite organizațiilor să obțină resursele necesare pe care organizațiile nu le posedă sau nu le produc (cel puțin nu în cantitățile necesare). Politicile de achiziție ale organizațiilor sunt adesea impuse de sus în jos. Atunci când aspectele legate de achiziție implică o parte substanțială a unui proiect, sau atunci când există mai multe elemente de achiziție, achiziția trebuie să fie documentată într-un plan de achiziție care să acopere cel puțin:

- Tipurile de contracte care urmează să fie utilizate;
- Rolurile și responsabilitățile;
- Procedurile de selecție a furnizorilor;
- Regulile de subcontractare.

Gestionarea achizițiilor se realizează fie de persoane atribuite proiectului, fie sunt delegate unor specialiști sau departamente (de exemplu, departamentul juridic, departamentul financiar), fie sunt conduse la nivelul de program de responsabilul cu achizițiile parteneriatele strategice la nivel de organizație sau chiar influențate de la nivelul portofoliului. Trebuie avute în vedere o serie de considerații de natură strategică, precum: sustenabilitatea, costurile pe durata ciclului de viață și reducerea cheltuielilor generale, dezvoltarea unor relații pozitive cu furnizorii, partenerii sau cumpărătorii, precum și riscurile legate de acestea. Pentru achiziționarea fiecărui element, procesul de bază include definirea nevoilor, identificarea potențialilor furnizori sau parteneri, obținerea de propuneri tehnice și financiare, selectarea unui furnizor sau partener preferat și negocierea unui acord cu furnizorul preferat, realizarea achiziției și administrarea contractului. Inventarierea, cesionările și alte funcții relevante sunt adesea considerate achiziții indirecte. Cantitatea de efort dedicată fiecărei etape trebuie să corespundă mărimei și complexității elementului achiziționat.

Un schimb de bunuri sau servicii între unități ale aceleiași persoane juridice poate fi uneori tratat ca achiziție. În astfel de cazuri, achiziția ar trebui tratată ca și când este realizată între părți independente și supuse aceluiași grad de control.

Cunostinte

- Strategii de aprovizionare;

- Analiza make/buy;
- Metodologii de dezvoltare a furnizorilor;
- Politicile, procedurile si practicile organizatonale de achizitii;
- Metode de achizitie (de exemplu RFI, RFP, RFQ);
- Tipuri de contracte (de exemplu, pret fix ferm, timp si materiale, cost plus);
- Procesele metodele si instrumentele de management al revendicarilor
- Proceduri si practici de licitatie;
- Cunostinte juridice contractuale;
- Termeni si conditii contractuale;
- Managementul lantului de aprovizionare.

Deprinderi si abilitati

- Know-how tactic;
- Abilitati de prezentare;
- Administrarea contractelor.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la practici;
- Perspective 2: Guvernare, structuri si procese;
- Perspective 3: Conformitate, standarde si reglementari;
- Perspective 5: Cultura si valori;
- People 4: Relatii si implicare;
- People 5: Leadership;
- People 8: Inventivitate;
- People 9: Negociere.

Indicatori cheie de competenta

4.5.9.1. Ajunge la un acord privind necesitatile, optiunile si procesele de achizitie

Descriere

Identificarea nevoilor si optiunilor reprezinta procesul de determinare a resurselor sau a serviciilor care urmeaza sa fie achizitionate sau pentru care aspecte ale proiectului vor fi realiza parteneriate. Acest lucru poate rezulta din deficitul sau lipsa unei disponibilitati interne sau o alegere constienta de a utiliza resurse externe (strategia „make or buy”).

Pentru realizarea unei achizitii trebuie sa fie convenite optiunile de achizitie, caile si cerintele de achizitie, documentele de licitatie si criteriile de selectie. Persoana manageriaza acest proces, deseori în strânsa cooperare cu sau prin delegare cu departamentele specializate sau cu conducerea, asigurându-se ca informatiile relevante sunt disponibile si ca partile interesate interne si externe relevante sunt informate.

Masuri

- Defineste motivele (bazate pe necesitati) pentru achizitii sau parteneriate;
- Pregateste, produce sau colecteaza informatiile necesare pentru expertii în materie de achizitii publice;
- Defineste documentele de licitatie si criteriile de selectie în functie de necesitati;
- Sustine procesele si procedurile de pregatire a achizitiilor.

4.5.9.2. Contribuie la evaluarea si selectarea furnizorilor si partenerilor

Descriere

Persoana asigura faptul ca o potentiala organizatie partenera si/sau alti experti, furnizori sau partenerii sunt identificati, evaluati si selectati. În acest proces de selectie, sunt aplicate documentele de licitatie si criteriile de selectie definite (sau reformulate, în cazul în care niciun furnizor nu este în masura sa livreze în conformitate cu termeni de referinta). Aceste criterii de licitatie si selectie si procesul pot fi subiect al reglementarilor oficiale (de exemplu, în tarile romano-germanice). Procesul de selectie propriu-zis include adesea diverse etape, cum ar fi: solicitarile de informatii (Requests for information, RFI), solicitarile de propuneri (Requests for proposals, RFP) sau cererile de oferta (Requests for quotation,, RFQ). Daca achizitia conduce la un tip de parteneriat si nu este utilizat un proces de licitare, persoana trebuie sa urmeze un proces atent de asigurare a calitatea selectiei partenerilor.

Masuri

- Lanseaza o cerere de oferta (licitatie), daca este necesar în cooperare cu functia de achizitie;
- Contureaza si defineste diversele etape ale procesului de selectare a furnizorului;
- Defineste si explica continutul documentelor de licitatie;
- Defineste si utilizeaza criteriile de selectie;
- Realizeaza alinierea cu regulamentele oficiale de achizitii (cele internationale, nationale si de ramura);
- Evalueaza specificitatea achizitiei si sugereaza modele de parteneriat (de exemplu, asociatii în participatiune, parteneriate pe termen lung etc.).

4.5.9.3. Contribuie la negocierea si acordul termenilor si conditiilor contractuale care corespund obiectivelor proiectului

Descriere

Odata ce furnizorul sau partenerul este selectat, poate fi urmat un proces de negociere, pentru a ajunge la un acord cu privire la termenii si conditiile contractuale. Persoana supravegheaza acest proces pentru a fi sigur ca negociatorii au un mandat clar, în strânsa cooperare cu cumparatorii si / sau specialisti juridici.

Contractele pot varia ca fi format, nivel de detaliere, durata a contractului, termeni si conditii, penalitati, legea aplicabila si multe alte aspecte. Persoana are grija ca aceste aspecte sa fie în stansa legatura si sa serveasca obiectivelor proiectului si ale organizatiei. Atunci când negocierile contractuale sunt complexe si de lunga durata, uneori este convenit un acord pre-contractual, pentru a face posibile activitati si livrari preliminare.

Masuri

- Defineste un mandat de negociere si stabileste obiectivele care urmeaza sa fie negociate;
- Distinge diferite forme contractuale si implicatiile lor pentru proiect;

- Cunoaste termenii contractuali si reflecta implicatiile acestora pentru proiect;
- Negociaza un contract prin stabilirea preturilor, disponibilitatii si customizareapossibilitatilor si programelor calendaristice.

4.5.9.4. Supervizeaza executarea contractelor, rezolva problemele si solicita despagubiri atunci cand este necesar

Descriere

Dupa incheierea contractului, executia acestuia presupune o supervizare continua a furnizorului sau a partenerului, pentru a asigura executarea corecta si la timp a contractului. In caz unor abateri de la contract, persoana trebuie sa ia masuri sau sa escaladeze, ori de câte ori este necesar, în cadrul organizatiei sale. Daca unul sau mai multi termeni contractuali (cum ar fi timpul de livrare, calitatea, etc) nu sunt îndeplinite, persoana trebuie sa ia masuri pentru a rezolva aceasta problema si, daca este posibil, sa o rezolve. Acestea pot include diferite tehnici, de la notificari amabile pâna la renegocieri dure, si individuale trebuie sa stie când sa foloseasca fiecare dintre acestea. Dupa aplicarea tehnicilor, în cazul în care partenerul contractant ramâne în incapacitate de plata, persoana ar trebui sa ia o decizie, sau sa invite la luare unei decizii cu privire la eventuale penalitati care sa fie aplicate sau sa solicite cai de atac de la partenerul contractual prin alte mijloace. Aceasta situatie poate sa includa actiuni în justitie sau sa implice specialisti în domeniul juridic. Conducerea organizatiei va fi întotdeauna consulta, pentru aliniere cu politicile strategice privind achizitiile pe termen lung.

Masuri

- implementeaza masuri pentru gestionarea performantelor contractului;
- Identifica abaterile de la contract;
- Trateaza încalcarile contractuale prin adoptarea de masuri corective (de exemplu, discutii, renegociere, etc);
- Implica - în caz de dificultati în renegociere – specialisti juridici, in logistica si / sau departamentul de achizitie din organizatie;
- Gestioneaza litigiile contractuale si reclamatiiile facute de furnizor;
- Finalizeaza si încheie relatia de afaceri convenita atunci când fie proiectul este în pericol fie atunci cand toate obligatiile din contract au fost îndeplinite.

4.5.10. Planificare si control

Definitie

Pe baza design-ului, toate elementele se reunesc într-un plan echilibrat, a carui executie este controlata. Planul trebuie actualizat periodic, pe baza schimbarilor care se produc în cadrul proiectului sau în cadrul contextului proiectului. De asemenea, controlul este adaptat si îmbunatatit în mod regulat, astfel încât persoana sa rămâna în control.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa stabileasca si sa mentina un echilibru si o viziune integrata asupra managementului unui proiect. Mentinerea echilibrului, coerentei si performantei este cruciala pentru atingerea rezultatelor convenite.

Descriere

Competenta de planificare si de control reprezinta locul unde toate informatiile se reunesc si deciziile sunt pregatite sau sunt adoptate. Multe procese si activitati sunt descrise si gestionate în detaliu în alte elemente de competenta. În acest element de competenta, ele sunt privite si gestionate în combinatie, asa cum se prevede în documentul de arhitectura dezvoltat in timpul design-ului. Procesul de baza, care este ciclic include: planificare, executie, monitorizare, ajustarea planului sau ajustarea executiei.

Din perspectiva managementului proiectului, concentrarea se realizeaza asupra planificarii si monitorizarii. Informatiile trebuie dobândite si combinate, organizarea si echipele trebuie selectate si alegerile trebuie decise. Persoana trebuie sa stabileasca modalitatea de planificare si scalare a efortului de management al proiectului si modalitatea de manageriere a proiectului. Aceasta include alegerea stilului de management potrivit, cât si ce sa delegem etc. Toate acestea sunt stabilite în una sau mai multe documente decizionale (de exemplu, viziune, foaie de parcurs, plan etc.) care necesita discutii si obtinerea acordului.

Odata ce proiectul este stabilit, trebuie sa fie disponibile procesele de monitorizare. Aceste procese servesc la colectarea în mod regulat a informatiilor cu privire la progresul, finantarea si utilizarea resurselor în comparatie cu baza de referinta, respectarea calitatii si a altor standarde, satisfactia partilor interesate etc. Raportarea periodica- atât de la nivelurile de jos catre managerul de proiect, cât si de la managerul de proiect catre partile interesate - este o parte esentiala a competentelor.

Pentru a sprijini în permanenta procesul de învatare, efortul de management al performantei trebuie sa fie de asemenea, evaluat în mod regulat. Pe baza acestor informatii, pot fi identificate cerinte de realizarea a schimbarilor. Un proces predefinit si transparent de management al schimbarii este un alt element esential al controlul proiectului.

Pentru o încheiere corespunzatoare a unei faze în timpul ciclului de viata al proiectului, este necesar sa se realizeze o evaluare si sa fie elaborat un raport care sa mentioneze rezultatele proiectului, succesul si lectiile învatate.

Cunostinte

- Tranzitii de faza / etapa;
- Raportare;
- Biroul proiectului;

- Ciclu Deming (Plan-Do-Check-Act);
- Cerere de schimbare;
- Management prin obiective;
- Management prin exceptie;
- Raport cu lectiile invatate;
- Planificarea fazei / etapei / sprintului / lansarii;
- Cerere de schimbare;
- Decizia de a finanta si de „make or buy”;
- Rapoarte de exceptie;
- Emiterea rapoartelor;
- Planul de management al proiectului;
- Evaluarea proiectului (fazei);
- Descarcarea de gestiune;
- Autoritatea de decizie.

Deprinderi si abilitati

- Intalniri de control al progresului;
- Managementul schimbarilor;
- Raportarea;
- Negocierea cererilor de schimbare;
- Atelier de incepere (start-up);
- Întâlnire initiala;
- Întâlnire de închidere;
- Managementul problemelor;
- Managementul schimbarilor;
- Analiza valorii câștigate;
- Diagrame de progres.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la practici;
- Perspective 1: Strategie;
- Perspective 2: Guvernare, structuri si procese;
- Perspective 3: Conformitate, standarde si reglementari;
- People 5: Leadership;
- People 7: Conflicte si crize;

- People 8: Inventivitate;
- People 9: Negociere.

Indicatori cheie de competenta

4.5.10.1. Demareaza proiectul, dezvolta si obtine acordul referitor la planul de management al proiectului

Descriere

Prima etapa a fiecarui proiect este esentiala, deoarece ofera baza pentru un proiect de succes. Aceasta faza de pregatire este adesea caracterizata de incertitudine, cu informatii incomplete sau indisponibile. Cerintele partilor interesate pot fi definite doar în mod sumar, asteptarile lor definite într-un nerealist si un orizont temporal insuficient, in conditiile in care optimismul si entuziasmul de inceput trebuie temperate cu realitatea. Un stil proactiv de management al proiectului, un workshop de lansare bine pregatit si eficient condus si recrutarea personalului potrivit pentru echipa de proiect pot duce la îmbunatatirea sansele de a avea un proiect de succes. Unul sau mai multe workshop-uri de initiere trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii cartei proiectului (project charter) si pregatirea planului de management al proiectului, stabilind rolurile din echipa si drumul critic pentru proiect

Persoana pregateste si planifica un proiect. Pornind de la un design predefinit de nivel înalt, persoana aduna, analizeaza, valorizeaza si prioriteaza suficiente informatii de la partile interesate si experti pentru a adapta abordarea si pentru a realiza un plan general de management al proiectului. Acest plan va avea la baza informatii si optiuni privind cerintele si calitatea, rezultatele si constrângerile convenite, organizarea si structurile de comunicare, resursele si bugetul necesar, planificarea calendaristica si principalele riscuri etc. În final, planul trebuie validat si agreat, trebuie asigurate resursele necesare si bugetul pentru a putea initia fazei de demarare si cea de executie a proiectului.

Masuri

- Organizeaza procesul de lansare a proiectului;
- Strânge toate informatiile necesare din partea partilor interesate si a expertilor;
- Analizeaza, valorizeaza si prioritizeaza informatiile;
- Organizeaza si faciliteaza un atelier de initiere a proiectului;
- Pregateste cartea proiectului sau planul de management al proiectului si obtine acordul asupra acestora;
- Pregateste si comunica planul pentru efortul de management al proiectului;
- Initiaza si manageriaza trecerea la o noua faza a proiectului;

4.5.10.2. Initiaza si manageriaza tranzitia la o noua etapa a proiectului

Descriere

În urma deciziei de finantare si de continuare a proiectului, se realizeaza demararea fazei urmatoare si a tuturor fazelor ulterioare, avandu-se în vedere urmatoarele:

- Obiectivele specifice pentru aceasta noua etapa a proiectului;
- Orice schimbari organizationale necesare;

- Necesitatea de a reconfirma sau de a modifica cartea proiectului si planurile de management ale proiectului.

Programul calendaristic detaliat, planurile de costuri si resurse, registrul de riscuri si, eventual, beneficiile asteptate (business case-ul) toate trebuie sa fie actualizate. În functie de marimea sau complexitatea proiectului, un atelier de lansare (kick-off meeting) este un mijloc eficient de a informa si de a antrena echipa (echipele) proiectului cu privire la planuri, cerintele si obiectivele fazei proiectului sau proiectului. Aceasta întâlnire sau workshop poate fi de asemenea utilizata pentru descompunerea activitatilor, planificare, atribuirea responsabilitatilor sau definirea valorilor proiectului.

Masuri

- Organizeaza managementul procesului de executie a proiectului;
- Defineste scopurile si livrabilele fazelor urmatoare;
- Manageriaza tranzitia de faza;
- Organizeaza si faciliteaza un atelier de lansare.

4.5.10.3. Controleaza performanta proiectului în raport de plan si adopta masurile necesare de remediere

Descriere

Controlul se bazeaza pe obiectivele, planurile si contractele proiectului. Acest proces de management masoara progresele si performantele actuale ale proiectului, compara-le cu referentialul si adopta toate masurile de remediere necesare. Controlul se face, în mod normal, prin verificari in raport de obiectivelor prestabilite prin masurarea rezultatelor si corectarea abaterilor (control diagnostic). Atunci când exista incertitudini majore, acestea pot fi reduse utilizând feedback-ul si sugestiile membrilor operationali pentru a regla procesul (control interactiv). Controlul si raportarea se efectueaza pentru perioada curenta si include o previziune pentru un numar corespunzator de perioade de timp viitoare. Un sistem integrat de control si raportare in proiect acopera toate obiectivele proiectului si criteriile de succes corespunzatoare pentru fazele relevante ale proiectului si cerintele tuturor partilor interesate.

Masuri

- Defineste un ciclu de control al performantei;
- Descrie mijloacele si metodele aplicabile pentru controlul performantei;
- Masoara progresul si performanta.

4.5.10.4. Raporteaza progresul proiectului

Descriere

Raportarea ofera informatii si asigura comunicarea cu privire la statusul proiectului (cost, timp, resurse, riscuri si oportunitati, exceptii etc.) în faza curenta si cele anterioare, si prognozeaza evolutiile pentru faza actuala si cele ulterioare, pâna la sfârșitul proiectului. Raportarea include atât actualizari periodice verbale si scrise, cât si prognoze ale membrilor sau echipei adresate catre managerul de proiect si de la managerul de proiect catre partilor interesate, cum ar fi comitetele proiectului. Raportarea include, de asemenea, audituri financiare si evaluari ale proiectului. În cazul în care persoana si / sau echipa este foarte experimentata, raportarea prin exceptie poate fi

suficienta si acceptabila pentru partile interesate. Aceasta înseamna emiterea unui raport doar atunci când exista ceva semnificativ de raportat, în loc sa se realizeze monitorizarea prin intermediul rapoartelor de stare obisnuite.

Masuri

- Stabileste o structura de raportare (ce, când, cât de des, cum, etc);
- Elaboreaza un raport de progres;
- Elaboreaza un raport de prognoza;
- Elaboreaza rapoarte de tranzitie de faza.

4.5.10.5. Evalueaza, obtine acordul si implementeaza schimbarile in cadrul proiectului

Descriere

Schimbarile sunt adesea necesare într-un proiect din cauza unor evenimente neprevazute. Poate fi necesar pentru a modifica specificatiile proiectului sau termenii contractuali cu furnizorii sau clientii. Schimbarile trebuie sa fie monitorizate în raport de scopurile si obiectivele initiale ale proiectului, asa cum au fost stabilite în business case si/sau in carta proiectului. La începutul unui proiect, procesul de management al schimbarilor care urmeaza a fi adoptat trebuie agreat cu toate partile interesate relevante. Un proces formal si proactiv de management al schimbarilor care anticipeaza nevoia de schimbare este preferabil unui proces care reactioneaza numai dupa ce necesitatea schimbarii devine evidenta.

O schimbare a domeniului de aplicare a unui proiect sau a specificarii unui livrabil este realizata printr-un proces formal, predefinit. Procesul de schimbare cuprinde tot ceea ce rezulta din schimbarea care se impune sau din oportunitatea identificata. Acesta include acordul privind procesul decizional de schimbare, acordul privind necesitatea schimbarii si decizia de a accepta schimbarea si punerea în aplicare a acesteia. Aceasta se aplica tuturor tipurilor de schimbari. Managementul schimbarilor identifica, descrie, clasifica, evalueaza, aproba sau respinge, implementeaza si verifica schimbarile in raport de acodrurile juridice si a altor acorduri. Schimbarile pot sa fie solicitate de oricare dintre parti si trebuie sa fie manageriate atât ca schimbari propuse, cât si aprobate si sa fie bine comunicate tuturor partilor interesate relevante. Pentru managerierea unei schimbari, se iau în considerare efectele sale directe si indirecte asupra întregului proiect si contextului acestuia. Impactul schimbarii livrabilelor proiectului, a configuratiei, a programului calendaristic, a costurilor, a planului de finantare si a riscurilor sunt determinate prin comparatie baza de referinta a proiectului. Odata ce schimbarile au fost acceptate, planul proiectului este ajustat corespunzator.

Masuri

- Organizeaza un proces de gestionare a schimbarilor;
- Elaboreaza un raport de exceptie sau de schimbare;
- Schimba configuratia domeniului de aplicare.

4.5.10.6. Incheie si evalueaza o faza a proiectului sau intregul proiect

Descriere

Procesul de incheiere are loc dupa finalizarea proiectului sau a unei faze a proiectului, dupa ce au fost livrate rezultatele proiectului sau ale fazei. Fiecare faza a unui proiect sau a unui subproiect trebuie sa fie închisa oficial cu o evaluare si documentare a fazei, o verificare a faptului ca obiectivele au fost atinse si asteptarile clientilor au fost

îndeplinite. În încheierea unei faze, propunerile pentru faza (fazele) următoare a/ale proiectului trebuie revizuite și orice aspecte care necesită o decizie trebuie prezentate organismului competent pentru autorizare.

În cazul în care un contract oficial a fost semnat, considerațiile includ transferul responsabilităților de la contractant la proprietarul proiectului, începutul perioadei de garanție și facturarea platilor finale. Documentația care trebuie predată (cunoscută și sub denumirea de "as built") trebuie să fie elaborată și instruirea celor care vor utiliza rezultatele proiectului trebuie asigurată. Aceste aspecte sunt esențiale pentru a se asigura că beneficiile investiției realizate în proiect sunt realizate.

Rezultatele proiectului și experiența acumulată sunt evaluate și lecțiile învățate sunt documentate astfel ca acestea să poată fi utilizate pentru îmbunătățirea proiectelor viitoare. Membrii echipei de proiect vor fi solicitați în noi misiuni și trebuie să fie eliberați oficial din rolurile și responsabilitățile lor.

Măsuri

- Organizează procesul de închidere a proiectului;
- Organizează și facilitează un atelier de închidere;
- Facilitează o evaluare completă a proiectului;
- Pregătește un raport al lecțiilor învățate

4.5.11. Riscuri si oportunitati

Definitie

Elementul de competenta referitor la riscuri si oportunitati include identificarea, evaluarea, planificarea raspunsului, implementarea si controlul riscurilor si oportunitatilor in asociere cu proiectele. Managementul riscurilor si oportunitatilor ajuta factorii de decizie sa faca alegeri în cunostinta de cauza, sa acorde prioritate actiunilor si sa faca distinctia între cursurile alternative de actiune. Managementul riscurilor si a oportunitatilor este un proces continuu care se desfasoara pe tot parcursul ciclului de viata al proiectului.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa înțeleaga si sa trateze în mod eficient riscurile si oportunitatile, incluzand raspunsurile si strategiile generale.

Descriere

Riscurile (efectele negative) si oportunitatile (efectele pozitive) sunt întotdeauna privite în relatia lor cu realizarea obiectivelor proiectului. Este recomandabil ca într-un prim pas sa se stabileasca care strategii globale ar putea ajuta cel mai bine la tratarea riscurilor si a oportunitatilor în raport de strategiile organizatiei si cu proiectul în cauza. Dupa aceea, procesele de managementul riscurilor si a oportunitatilor se caracterizeaza prin identificarea si evaluarea în primul rând a riscurilor si oportunitatilor, urmata de elaborarea si punerea în aplicare a unui plan de raspuns care sa acopere actiuni intentionate si planificate pentru a face fata riscurilor si oportunitatilor identificate. Planul de raspuns trebuie elaborat si implementat în concordanta cu strategiile generale pentru riscuri si oportunitati. Persoana este responsabila pentru implicarea membrilor echipei si mentinerea echipei angajate în ceea ce priveste procesul de management al riscurilor si oportunitatilor, pentru a face echipa sa fie alerta cu privire la riscuri si oportunitati, pentru implicarea altor partile interesate în acest proces si pentru implicarea expertilor în domeniul de specialitate, atunci cand este necesar.

Cunostinte

- Strategii de management al riscurilor si oportunitatilor;
- Planuri de contingenta, planuri de rezerva;
- Rezerve de contingenta pentru costuri si durata;
- Valoarea monetara asteptata;
- Instrumente si tehnici de evaluare a calitatii;
- Instrumente si tehnici cantitative de evaluare a riscurilor;
- Strategii si planuri de raspuns la riscuri si oportunitati;
- Tehnici si instrumente de identificare a riscurilor;
- Planificarea scenariilor;
- Analiza de sensibilitate;
- Analiza punctelor forte, punctelor slabe, oportunitatilor si amenintarilor (SWOT);
- Expunerea la risc, apetitul, aversiunea si toleranta;
- Riscuri de proiect sau programe si riscuri si oportunitati de afaceri;

- Riscuri reziduale;
- Probabilitatea, impactul si proximitatea riscurilor si oportunitatilor;
- Proprietarul riscurilor;
- Registrul de riscuri;
- Surse de riscuri si oportunitati.

Deprinderi si abilitati

- Tehnici de identificare a riscurilor si oportunitatilor;
- Tehnici de evaluare a riscurilor si oportunitatilor;
- Elaborarea planurilor de raspuns la riscuri si oportunitati;
- Implementarea, monitorizarea si controlul planurilor de raspuns la risc si oportunitati;
- Implementarea, monitorizarea si controlul strategiilor globale pentru gestionarea riscurilor si oportunitatilor;
- Analiza Monte Carlo;
- Arbori de decizie (de exemplu, analiza Ishikawa).

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la practici;
- Perspective 1: Strategie;
- Perspective 2: Guvernare, structuri si procese;
- Perspective 3: Conformitate, standarde si reglementari;
- Perspective 4: Putere si interese;
- People 5: Leadership;
- People 7: Conflicte si crize;
- People 8: Inventivitate.

Indicatori cheie de competenta

4.5.11.1. Elaboreaza si implementeaza un cadru de management al riscurilor

Descriere

Persoana proiecteaza, dezvolta si implementeaza un cadru de management al riscurilor care sa asigure faptul ca riscurile si oportunitatile sunt manageriate in mod consistent si sistematic pe tot parcursul ciclului de viata al proiectului. Cadrul de management al riscurilor trebuie sa includa definitia metodelor care urmeaza a fi utilizate pentru identificarea, clasificarea, evaluarea, si tratarea riscurilor si trebuie sa fie in legatura cu politica organizatiei de management al riscurilor si a standardelor internationale, nationale sau ale industriei. Atunci când proiectele fac parte dintr-un program sau portofoliu, cadrul de management al riscurilor descrie, de asemenea, cine este responsabil pentru a trata care riscuri si oportunitati si ce fel tipuri de escaladare exista (in sus, in jos, in lateral).

Masuri

- Identifica o gama de modele potentiale de management al riscurilor;

- Elaboreaza un cadru de management al riscurilor compatibil cu politica organizationala si standardele internationale;
- Asigura aplicarea consecventa a cadrului de management al riscurilor.

4.5.11.2. Identifica riscurile si oportunitatile

Descriere

Persoana este responsabila pentru activitatea permanenta de identificare a tuturor surselor de riscuri si oportunitati si de implicare a celorlalti în acest proces. Exista diverse surse de riscuri si oportunitati, atât interne, cât si externe. Persoana poate folosi diferite tehnici si surse pentru identificarea riscurilor si oportunitatilor (de exemplu, din lectiile învatate, literatura, structuri de descompunere a riscurilor si oportunitatilor si sesiuni interactive cu membrii echipei, partile interesate si expertii în materie). Procesul de identificare nu se refera numai la identificarea riscurilor, ci si la oportunitati, de exemplu, realizarea livrabilele la costuri mai mici, executia mai rapida a proiectului, predispozitie mai scazuta la riscuri sau pur si simplu mai bine dintr-o perspectiva calitativa. Deoarece influentele provenind din mediul proiectului se schimba în timp, identificarea riscurilor si oportunitatilor ar trebui sa fie un proces continuu si permanent.

Masuri

- Enumera si explica diverse surse de riscuri si oportunitati, prin diferentele dintre acestea;
- Identifica riscurile si oportunitatile;
- Documenteaza riscurile si oportunitatile într-un registru.

4.5.11.3. Evalueaza probabilitatea si impactul riscurilor si oportunitatilor

Descriere

Persoana este responsabila pentru evaluarea permanenta a riscurilor si oportunitatilor identificate. Evaluarea riscurilor si oportunitatilor se poate face calitativ si cantitativ. Cea mai buna abordare este de a face ambele tipuri de evaluari si de a reevalua în mod regulat atât riscurile, cât si oportunitatile. Evaluarea calitativa ar putea include o analiza mai aprofundata a surselor riscurilor si/sau oportunitatilor identificate; se ocupa, de asemenea, de conditii si de impact. Un exemplu este planificarea scenariilor.

Evaluarea cantitativa recurge la probabilitati si estimari. Impactul probabilist este translatat in masuri cuantificabile. Evaluarea cantitativa ofera valori numerice care masoara probabilitatea si impactul asteptat de la riscuri si oportunitati. Analiza Monte Carlo si arborii de decizie sunt exemple de tehnici puternice de evaluare cantitativa a riscurilor.

Masuri

- Se implica în evaluarea calitativa a riscurilor si oportunitatilor;
- Se implica în evaluarea cantitativa a riscurilor si oportunitatilor;
- Construiește si interpreteaza un arbore de riscuri sau de oportunitati, cu rezultate asteptate

4.5.11.4. Selecteaza strategiile si implementeaza planurile de raspuns la riscuri si oportunitati

Descriere

Persoana este responsabila pentru procesul continuu de selectie si implementare a raspunsurilor optimale la riscurile sau oportunitatile identificate. Acest proces presupune evaluarea diferitelor tipuri posibile de raspunsuri si, în final, selectarea celor care sunt optime sau adecvate. Pentru fiecare risc, raspunsurile pot include:

- Evitarea riscului, prin decizia de a nu incepe sau continua activitatea care genereaza riscul;
- Acceptarea sau cresterea riscului pentru a valorifica o oportunitate;
- Înlturarea sursei de risc;
- Schimbarea probabilitatii;
- Schimbarea consecintelor;
- Împartirea riscului cu o alta parte sau parti (inclusiv contracte si finantarea riscurilor)
- Acceptarea riscului printr-o decizie informata;
- Pregatirea si implementarea unui plan de contingenta.

Optiuni de raspuns similare se aplica in cazul oportunitatilor:

- Eliminarea incertitudinii, prin a determina oportunitatea sa se produca (exploatarea oportunitatii);
- Alocarea proprietatii unei terte parti care este mai abilitata sa trateze oportunitatea (partajarea oportunitatilor);
- Cresterea probabilitatii si/sau a impactului, prin identificarea si maximizarea factorilor cheie de oportunitate (imbunatatirea oportunitatii);
- Decizia de a nu lua masuri speciale pentru tratarea oportunitatii (ignorarea oportunitatii).

Acele riscuri care nu sunt acceptabile si acele oportunitati care trebuie urmarite reclama un plan de raspuns adecvat. Adesea, chiar si dupa implementarea raspunsurilor la riscuri, exista un risc rezidual care trebuie manageriat.

Masuri

- Explica diferitele mijloace si metode pentru implementarea unei strategii globale pentru procesul de management al riscurilor si oportunitatilor;
- Evaluarea raspunsurilor la riscuri si oportunitati, inclusiv punctele lor forte si punctele lor slabe;
- Evalueaza mijloacele si metodele alternative pentru implementarea unui planul de raspuns la riscuri si oportunitati;
- Influenta planul pentru resursele si competentele necesare implementarii raspunsurilor;
- Implementeaza si comunica un plan de raspuns la riscuri si oportunitati.

4.5.11.5. Evalueaza si monitorizeaza riscurile, oportunitatile si raspunsurile implementate

Descriere

Dupa ce au fost implementate raspunsurile adecvate privind riscurile si oportunitatile (aceasta poate include desemnarea proprietarilor riscurilor pentru unele sau totalitatea riscurilor), riscurile si oportunitatile trebuiesc monitorizate. Riscurile, oportunitatile si oportunitatea raspunsurilor selectate trebuie reevaluate periodic. Probabilitatile si/sau impactul riscurilor si oportunitatilor se pot schimba, devin disponibile noi informatii, pot

aparea noi riscuri si oportunitati, iar raspunsurile pot sa nu mai fi corespunzatoare. Este posibil ca inclusiv strategiile generale sa fie nevoie a fi re-evaluate. De fapt, managementul riscurilor si oportunitatilor nu este doar un proces periodic, ci trebui sa aiba loc în mod continuu, intrucat toate actiunile pot prezinta un aspect de risc.

Masuri

- Monitorizeaza si controleaza implementarea si executarea unui plan de raspuns la riscuri si oportunitati;
- Comunica riscurile si oportunitatile si raspunsurile oportune selectate.

4.5.12. Parti interesate

Definitie

Elementul de competenta referitor la partile interesate include identificarea, analizarea, atragerea si managerierea atitudinilor si asteptarilor tuturor partilor interesate relevante. Toate persoanele, grupurile sau organizatiile care participa, afectand sau fiind afectate, sau interesate in executarea sau in rezultatele proiectului pot fi percepute ca parti interesate. Acestea pot include sponsorii, clientii si utilizatorii, furnizorii/subcontractorii, aliante si parteneri, alte proiecte, programe si portofolii. Implicarea partilor interesate presupune realizarea în mod constant a revizuirii, monitorizarii si adoptarea de actiuni vizand interesele si influenta acestora in proiect. Atragerea partilor interesate poate implica, de asemenea, construirea de aliante strategice care creaza capabilitati si capacitati organizationale în care atat riscurile, cat si recompensele sunt împartite.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa managerieze interesele, influenta si asteptarile partilor interesate, sa implice partile interesate si sa managerieze eficient asteptarile acestora.

Descriere

Implicarea partilor interesate (stakeholder engagement) este un proces continuu, care are loc pe tot parcursul ciclului de viata al proiectului. Partile interesate sunt partenerii pentru care si prin care proiectul va avea succes. Asteptarile, nevoile si ideile partilor interesate creeaza necesitatea si formeaza baza pentru proiect. Banii si resursele partilor interesate sunt inputuri necesare, iar partile interesate utilizeaza rezultatele.

Partile interesate sunt în diverse forme si grupari (de exemplu, management superior, utilizatori, furnizori, parteneri, grupuri de presiune, grupuri speciale cu interese etc.). Partile interesate au diferite atitudini, interese si influente in proiect. Prin urmare, fiecare parte interesata sau grup de parti interesate are nevoi diferite de informare. O strategie de implicare - adesea stabilita într-un plan de comunicare - este, prin urmare, esentiala. Aceasta strategie ar putea fi executata prin focalizarea pe canalele de comunicare formala si informala precum si prin forme mai eficiente de implicare, precum aliantele, colaborarile sau retele. Aliantele sunt adesea documentate si formalizate printr-un document de contract precum contractul de alianta sau prin intermediul unui contract de înfiintare a unei entitati asociate în participatiune (de tip joint venture). Colaboratorii pot fi deseori angajati ca si parti separate in cadrul unei organizatii sau pot cuprinde una sau mai multe organizatii diferite. Retelele nu au o structura clara a puterii si, prin urmare, sunt mai dificil de implicat.

În timpul executarii strategiei de implicare, mediul partilor interesate trebuie monitorizat constant pentru identificarea schimbarilor in vederea asigurarii alinierii si îmbunatatirii continue.

Cunostinte

- Interesele partilor interesate;
- Influenta partilor interesate;
- Strategii de angajament;
- Plan de comunicare;
- Acorduri si aliante de colaborare;
- Scanarea mediului extern referitoare la aspectele sociale, politice, economice si tehnologice.

Deprinderi si abilitati

- Analiza partilor interesate;
- Analiza presiunilor contextuale;
- Demonstrarea abilitatilor strategice de comunicare;
- Managementul asteptarilor;
- Comunicare formala si informala;
- Abilitati de prezentare;
- Abilitati de networking pentru a identifica partile interesate potential utile si adverse;
- Constientizarea contextuala;
- Rezolvarea conflictelor.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la practici;
- Ttoate CE referitoare la perspectiva;
- People 3: Comunicare personala;
- People 4: Relatii si implicare;
- People 5: Leadership;
- People 8: Inventivitate.

Indicatori cheie de competenta

4.5.12.1. Identifica partile interesate si analizeaza interesele si influenta acestora

Descriere

Persoana identifica toate persoanele, grupurile si organizatiile relevante pentru proiect. Persoana trebuie sa analizeze mai întâi atitudinile fiecarui grup interesat si sa afle motivele acestor atitudini (interesele partii interesate în rezultatul sau procesele proiectului). În al doilea rând, persoana trebuie sa cunoasca potentialul efect benefic sau daunator (influenta) pe care partea interesata sau grupul il poate avea asupra proiectului. Interesele lor pot veni din diferite surse, de exemplu, partea interesata ar dori/trebuie sa utilizeze rezultatele proiectului sau pentru ca ea concureaza pentru resurse limitate sau buget. Interesele pot fi mari sau mici, pozitive sau negative. În ultimul caz, partea interesata se opune proiectului, indiferent de motiv.

Influenta partilor interesate poate fi, de asemenea, mai mare sau mai mica si poate fi concentrata într-una sau mai multe zone (de exemplu, posibilitatea de a furniza sau de a retine fonduri, resurse, spatii de birouri si echipamente, prioritate, acces, etc). Persoana trebuie sa poata face o analiza a partilor interesate la începutul fiecarui proiect, identificând partile interesate, interesele si influenta acestora. In timpul proiectului, persoana trebuie sa continue analiza activa a mediului proiectului, pentru a identifica noi parti interesate, schimbari de interese sau influente. Aceste schimbari în partile interesate pot fi rezultatul unor modificari ale proiectului în sine (de exemplu, trecerea de la design la o faza de executie). Mai des, acestea sunt rezultatul unor schimbari de context (de exemplu, schimbari organizationale, schimbari ale personalului de management, schimbari în economie, noi reglementari etc.). Persoana trebuie sa analizeze relevanta acestor schimbari pentru proiect.

Masuri

- Identifica categoriile majore de parti interesate;
- Identifica si exprima interesele diferitelor parti interesate;
- Identifica si evalueaza influenta partilor interesate;
- Identifica schimbarile relevante din sau in jurul proiectului;
- Analizeaza consecintele schimbarilor pentru proiect;
- Adopta actiuni pentru managerierea partilor interesate.

4.5.12.2. Elaboreaza si mentine o strategie referitoare la partile interesate si un plan de comunicare

Descriere

Persoana va elabora o strategie referitoare la partile interesate - cum diverse parti interesate in proiect pot sa fie implicate, informate si angajate fata de proiect si de obiectivele lui. Acest lucru se poate face prin abordarea fiecarei parti interesate sau grup de parti interesate, in mod diferit, in functie de interesul si influenta acestora. Pentru a fi usor de manageriat, partile interesate cu interese si influente similare pot fi grupate impreuna. Strategia referitoare la partile interesate este adesea stabilita intr-un plan de comunicare, care descrie fiecare dintre partile interesate sau grup de parti interesate, prin: de ce, ce, când (si cât de des), cum (prin care canal de comunicare), cine (ar trebui sa comunice) si nivelul de detaliu al comunicarii. "Ce" este esential; mesajul trebuie adaptat asteptarilor specifice ale partilor interesate si trebuie sa vizeze angajarea fiecarei parti interesate in sprijinirea proiectului (sau cel putin sa nu il contracareze).

Planul de comunicare este esential pentru managementul asteptarilor. Acest lucru poate fi rezumat ca eforturile persoanei de a influenta asteptarile diferitelor parti interesate, astfel încât acestea sa ajunga sa asteptate si sa aprecieze ce (si când) poate si va livra proiectul si nu va deveni dezamagit din cauza asteptarilor eronate privind progresul si rezultatele.

Desigur, fiecare comunicare are cel putin doua fatete, asa ca trebuie acordata atentie daca si cum a fost receptionat mesajul comunicat si trebuie existe reactie la feedback-ul acordat si la alte comunicari de intrare.

Pe masura ce circumstantele se schimba, planul de comunicare trebuie revizuit si actualizat in mod regulat. Se dezvoltă aliance potientiale si se identifica potentiali colaboratori. Beneficiile si rezultatele potentialului parteneriat sau alianta pentru toate partile sunt identificate. O relatie este stabilita si dezvoltata cu potentiali colaboratori.

Masuri

- Descrie importanta strategiei partilor interesate;
- Pregateste un plan de comunicare;
- Ajusteaza planul de comunicare si / sau strategia bazata pe circumstante schimbate;
- Explica motivele pentru schimbarea unui plan de comunicare;
- Identifica si evalueaza oportunitatile pentru aliance si parteneriate;
- Identifica si evalueaza colaboratorii potentiali.

4.5.12.3. Interactiunea cu executivii, sponsorii si conducerea superioara pentru obtinerea angajamentului si managerierea intereselor si asteptarilor

Descriere

Pentru aproape toate proiectele, cele mai importante parti interesate sunt executivii si sponsorii. Adesea, un executiv este furnizorul de fonduri (buget) si/sau poate decide cu privire la resurse, prioritatea cerintelor, definitia domeniului de aplicare, etc. Cu aceste parti interesate principale, managementul asteptarilor este de cea mai mare importanta. Angajamentul si încrederea executivului, managementului superior si/sau sponsorului (sponsorilor) sunt un mare beneficiu atât pentru succesul proiectului, cât si pentru succesul managementului. Ar trebui stabilita o buna relatie de lucru si comunicare deschisa.

Uneori rolurile sunt combinate într-o singura persoana, dar mai des, diferiti oameni îndeplinesc unul sau mai multe dintre aceste roluri. Toti au asteptari, interese si influenta proprie asupra proiectului. În functie de proiect, executivul si/sau sponsorul poate sa isi joace rolul si sa actioneze în calitate de ambasadori, deoarece de cele mai multe ori au statut si conexiuni pe care managerul individual nu le are.

Masuri

- Implica conducerea si / sau sponsorul;
- Manageriaza asteptarile executivului, managementului superior si / sau sponsorului;
- Implica executivul si / sau sponsorul sa actioneze în calitate de ambasador;

4.5.12.4. Interactiunea cu utilizatorii, partenerii, furnizorii si alte parti interesate pentru a câstiga cooperarea si angajamentul acestora

Descriere

Pentru aproape toate proiectele, implicarea precoce a utilizatorilor este o conditie prealabila pentru succes. Utilizatorii sau reprezentantii acestora pot furniza informatii cum ar fi nevoile si cerintele si cum rezultatul va fi folosit. Acest lucru este adesea esential pentru definirea fiecarui produs. Utilizatorii sau grupurile de utilizatori pot oferi de asemenea si resurse.

Furnizorii pot oferi proiectului resurse, cunostinte, subproduse etc. Trebuie avuta grija în alegerea celor mai buni furnizori, în special daca cunostintele, resursele si / sau sub-produsele pot fi obtinute numai din afara organizatiei si trebuie incheiate contracte pentru a le obtine.

Partenerii sunt persoane, grupuri sau organizatii care coopereaza pentru a furniza împreuna o parte din livrabile sau pot aduce o contributie mai larga la atingerea obiectivelor proiectului. Acesti partenerii se pot alatura eforturilor doar pentru o anumita parte sau pot colabora pe o baza permanenta, pe baza de alianta. Partenerii pot fi, de asemenea, alti manageri cu care ritmul sau continutul livrarilor de acest proiect trebuie ajustat pentru a optimiza beneficiul pentru organizatie.

Atunci când proiectul are un comitet director, unul sau mai multi utilizatori seniori sau reprezentanti ai utilizatorilor, furnizorii superiori sau reprezentantii furnizorilor fac parte din comitetul respectiv. Utilizatorii si altele partile interesate pot face parte dintr-un consiliu (sounding board) care consiliaza comitetul executiv sau director. Persoana trebuie sa se concentreze asupra acestor grupuri de parti interesate inca de la inceputul proiectului si sa le foloseasca influenta pentru a selecta reprezentantii potriviti ai utilizatorilor si furnizorilor.

Masuri

- Implica utilizatorii si obtine angajamentul acestora pentru proiect;
- Obtine angajamentul furnizorilor pentru proiect;
- Colaboreaza cu partenerii pentru a obtine rezultatul optim pentru organizatie.

4.5.12.5. Organizeaza si mentine retele si aliante

Descriere

Ca parte a strategiei referitoare la partile interesate, se pot implementa retele si aliante. Acestea pot fi atât formale, cât si informale. Când sunt formale, acordurile sunt negociate si documentate si este elaborat si implementat un plan de cooperare permanenta. Ca parte a acestui plan, masuri de performanta sunt identificate si este elaborata o strategie de iesire.

Toate retelele si aliantele trebuie evaluate frecvent si imbunatatite atunci când este necesar. Aliantele se pot termina in modul in care au fost proiectate sau pentru ca relatia formala nu mai este benefica pentru organizatiile sau partile interesate. Deseori, este foarte probabil ca organizatia sa doreasca sa se stabileasca în viitor aliante cu aceiasi parteneri pentru noi demersuri, astfel încât inchiderea unei relatii formale trebuie sa fie tratata cu atentie.

Retelele sunt mai informale si tind sa fie mentinute dincolo de ciclul de viata al proiectului.

Masuri

- Negociaza si documenteaza acordul de alianta;
- Elaboreaza si implementeaza un plan de cooperare;
- Elaboreaza si evalueaza masuri de succes;
- Mentine acorduri-cheie de parteneriat;
- Închide toate acordurile contractuale oficiale.

4.5.13. Schimbari si transformari

Definitie

Noile capabilitati dezvoltate ofera beneficii numai atunci când sunt utilizate si când sunt sprijinite de organizatii si de persoanele care le primesc. Schimbarea (îmbunatatirea unui situatii curente, pastrarea trecutului în minte) si transformarea (dezvoltarea emergenta a unor noi situatii, bazate pe o viziune a viitorului) ofera procesul, instrumentele si tehnicile care pot fi utilizate pentru a ajuta persoanele si organizatiile sa realizeze tranzitii personale si organizationale de succes rezultând în adoptarea si realizarea schimbarii.

Scop

Scopul acestui element de competenta este de a permite persoanei sa ajute societatile, organizatiile si persoanele sa schimbe sau sa transforme organizatia, atingând astfel beneficiile si scopurile proiectate.

Descriere

Proiectele sunt organizate pentru a realiza îmbunatatiri. În multe cazuri, aceste îmbunatatiri sunt nu numai prin obtinerea unui rezultat, ci si prin schimbari, mici sau mari in comportamentul organizatiei.

Oamenii, de obicei, nu obiectaza la schimbare - ei se opun sa se schimbe. Abordarea obiectiilor lor se poate face, de exemplu, oferind suport, abordând rezistenta si dezvoltand cunostintele necesare si capacitatea de a implementa schimbarea. O schimbare strategica va include, de asemenea, influentarea unei coalitii de conducere si alte interventii psihologice si psihosociale. Atunci când managementul schimbarilor se realizeaza in conditii bune, oamenii se simt implicati în procesul de schimbare si lucreaza in colectiv pentru un obiectiv comun, realizând beneficii si livrand rezultate.

Transformarea are loc atunci când, pe baza unei viziuni, comportamentul este schimbat deoarece exista vointa sa se faca lucrurile în mod diferit. Transformarea este condusa de viziune si depinde în mare masura de forta viziunii si de dorinta oamenilor care împartasesc viziunea de a-si pune energia în realizarea transformarii.

Nivelul de management al schimbarii si transformarii cerute de un proiect va depinde în mare masura de cantitatea de perturbare creata în vietile de zi cu zi ale indivizilor si grupurilor, in plus de atributtele acestora cum ar fi cultura, sistemul de valori si istoria schimbarilor din trecut. Schimbarea si transformarea nu se întâmpla "prin design" si nu reprezinta de obicei un proces liniar. Persoana trebuie sa monitorizeze în mod regulat si sa evalueze eficacitatea schimbarilor si sa adapteze strategia de schimbare sau transformare. Persoana trebuie, de asemenea, sa ia în considerare capacitatea si capbilitatile de schimbare ale oamenilor, grupurilor sau organizatiei, pentru a ii ajuta sa se adapteze sau sa se transforme cu succes.

Proiectele ofera, de obicei, noi capabilitati. Cu toate acestea, numai atunci când aceste capabilitati sunt puse in aplicare, aceasta valoare este adaugata si pot fi obtinute beneficii. Schimbarile organizationale sau de afaceri afecteaza adesea procesele, sistemele, structura organizatorica si rolurile, dar mai ales influenteaza comportamentul oamenilor. Schimbarile pot fi destul de mici sau ele pot necesita o transformare completa. Uneori, ele pot fi chiar perturbatoare, ceea ce înseamna ca sunt necesare abilitati speciale pentru a le realiza. În multe cazuri, un proiect va induce si organiza schimbarea, dar se va încheia înainte ca beneficiile care rezulta din aceasta sa fie realizate.

Cunostinte

- Stiluri de învățare pentru persoane, grupuri si organizatii;

- Teorii privind managementul schimbarilor organizationale;
- Impactul schimbarilor asupra persoanelor;
- Tehnici de management al schimbarilor personale;
- Grupuri dinamice;
- Analiza impactului;
- Analiza actorilor;
- Teoria motivarii;
- Teoria schimbarii.

Deprinderi si abilitati

- Evaluarea capacitatii si capabilitatii de schimbare a persoanei, a grupului sau a organizatiei;
- Interventii asupra comportamentului persoanelor si grupurilor;
- Rezolvarea rezistentei la schimbare.

Elemente de competenta relevante

- Toate celelalte CE referitoare la practici;
- Perspective 1: Strategii;
- Perspective 2: Guvernare, structuri si procese;
- Perspective 4: Putere si interese;
- Perspective 5: Cultura si valori;
- People 3: Comunicare personala;
- People 5: Leadership;
- People 8: Inventivitate

Indicatori cheie de competenta

4.5.13.1. Evalueaza adaptabilitatea la schimbare a organizatiei (organizatiilor)

Descriere

Organizatiile si oamenii au capacitate, capabilitati si dorinta de schimbare limitate. Acest lucru este influentat de o serie de factori, printre care: succesul schimbarilor anterioare, stresul si presiunea, intelegerea nevoii de aceasta schimbare particulara, cultura si atmosfera, anticiparea unor perspective bune sau rele. S-ar putea sa existe rezistenta la schimbarea propusa, fie declarata deschis, fie ascunsa. Aceasta rezistenta influenteaza negativ adaptabilitatea la schimbare. În multe cazuri, opozitia nu provine de la persoanele care sunt direct afectate de schimbare, ci de la cei care ii manageriaza. Adaptabilitatea la schimbare nu este fixa, ci va fi influentata de factori atât în interiorul, cât si în afara proiectului.

Masuri

- Analizeaza adaptabilitatea la schimbarea necesara, bazata pe schimbarile reusite si nereusite anterioare în organizatie;

- Evalueaza zonele posibile (subiecte, persoane) de rezistenta la schimbare;
- Recunoaste si influenteaza circumstantele care pot imbunatati adaptabilitatea;
- Adopta actiuni atunci când schimbarile sau transformarile necesare sau asteptate nu se afla în cadrul capacitatilor organizatiei (organizatiilor).

4.5.13.2. Identifica cerintele de schimbare si oportunitatile de transformare

Descriere

Din perspectiva de afaceri, cerintele organizationale si contextul proiectului sunt analizate pentru a determina care transformari sau schimbari trebuie sa aiba loc si cand. Din perspectiva societatii, analiza trebuie sa determine ce grupuri sociale pot si ar trebui sa fie influentate de proiect. Acest lucru se poate face prin interviuarea, colectarea de cunostinte, analiza datelor sau organizarea unor ateliere. Uneori, apar oportunitati din cauza schimbarilor survenite în conditiile pietei, a mediului de proiect sau a altor aspecte organizationale sau schimbari sociale. Schimbarea cerintelor si a oportunitatilor se va produce în mod regulat, asa ca trebuie sa fie revizuite si adaptate periodic.

Masuri

- Identifica grupurile si persoanele afectate de schimbare
- Mapeaza interesele grupului
- Identifica periodic cerintele si oportunitatile de schimbare
- Se adapteaza la schimbarea intereselor si situatiilor

4.5.13.3. Dezvolta strategia de schimbare sau transformare

Descriere

Strategia de schimbare este dezvoltata de catre persoana (sau emerge si, in consecinta, este doar consolidata de catre persoana) pentru a aborda schimbarile sau transformarile preconizate. Se va baza pe intensitatea si impactul schimbarii si ia în considerare capacitatea de schimbare sau dorinta de transformare a organizatiei, societatii sau a oamenilor. Trebuie luate în considerare atat sincronizarea schimbarilor pentru alinierea dinamicii organizatiei sau societatii, cat si oportunitatile. Planul este realizat prin consultare si este actualizat periodic.

Învatarea, monitorizarea si evaluarea a ceea ce functioneaza si ce nu, si în ce situatii sunt parti ale strategiei. Schimbarile si transformarile nu se întâmpla peste noapte, dar de obicei dureaza un timp înainte de adaugarea valorii.

Atunci când schimbarile sau transformarile sunt mai importante, se dezvolta o abordare treptata astfel încât succesele timpurii vor putea fi evaluate si utilizate ca stimulente pentru schimbarile ulterioare. Planurile de schimbare sunt structurate, dar pot fi, de asemenea, axate pe comportamentele de grup, putere, învățare, emergenta. Nu exista nici o cale corecta de a face schimbari, dar persoana trebuie sa anticipeze schimbarea.

Masuri

- Identifica strategiile societale, organizationale si personale de schimbare sau transformare, recunoscând, de exemplu, inovatorii, adoptatorii timpurii, cei mai multi si cei care se afla în dificultate;
- Colaboreaza cu altii pentru validarea strategiilor;

- Documentează strategiile într-un plan cuprinzător de schimbare;
- Dezvolta o abordare pas cu pas în cazul în care acest lucru este necesar;
- Adaptează periodic planul de schimbare sau transformare pentru a include lecțiile învățate și schimbările în mediul proiectului sau din societate;
- Adaptează regulat strategia, deoarece schimbarea a reușit și au fost obținute beneficii.

4.5.13.4. Implementează strategia de management al schimbărilor sau transformărilor

Descriere

Pe baza strategiei de schimbare, este planificat un set de intervenții posibile. Acestea ar putea include ateliere, instruire, sesiuni de informare, implementări pilot, jocuri educative și vizionare, dar vor fi cu siguranță și intervenții care trebuie realizate în ceea ce privește puterea și influența și tratarea rezistenței. După efectuarea unei schimbări, ar trebui luate măsuri pentru a susține schimbarea și a ajuta organizațiile și persoanele să evite revenirea la vechiul comportament.

Măsuri

- Proiectează un plan coerent de intervenție;
- Implementează intervențiile selectate;
- Conduce sau organizează ateliere și instruirii;
- Adresează rezistența la schimbare;
- Organizează și implementează intervenții în mass-media;
- Utilizează tehnici de consolidare pentru a asigura sustenabilitatea noului comportament