



*Atelier de lucru regional  
organizat in cadrul proiectului V.I.S.I.B.L.E.*

17 septembrie 2009

Braila



# Ghidul proiectului VISIBLE

- ✓ Contine metodologia de validare a invatarii non-formale si procesul de aplicare a acesteia, descrierea instrumentelor continute de aceasta metodologie;
- ✓ Reprezinta un indrumar pentru managerii de proiect si managerii de resurse umane;
- ✓ Faciliteaza evaluarea nivelului competentelor orizontale ale unui manager de proiect prin obtinerea unui cadru validat la nivel european.



# Stadiul elaborarii Ghidului **VISIBLE** si actiuni viitoare



- au fost elaborate doua versiuni ale ghidului ce au fost supuse consultarii cu partenerii proiectului;
- varianta finala va fi disponibila in luna octombrie 2009, atat pe suport de hartie cat si in format electronic;
- actiuni de diseminare a ghidului: traducerea ghidului in limba romana, postarea acestuia pe site-ul proiectului [www.visibleproject.eu](http://www.visibleproject.eu) si [www.adrse.ro](http://www.adrse.ro) – sectiunea Proiecte Internationale; diseminare catre un public larg, reprezentanti ai grupului tinta al proiectului, persoane ce activeaza in domeniul managementului de proiect.



# Structura Ghidului

## Sectiunea 1 – PROCESSE:

– sunt definite instrumentele ce trebuie utilizate de catre un manager de proiect si echipa sa pentru a-si dezvolta competentele orizontale cheie:

1. Matricea competentelor;
2. Studii de caz (case histories);
3. Evaluare;
4. Dezvoltare personala – Planul de Dezvoltare Personala



# Structura Ghidului

## Sectiunea 2 - METODE

- sunt prezentate metode noi de invatare care vin in sprijinul managerilor de proiect in vederea desfasurarii activitatii specifice cum ar fi:
  - ✓ “jocul” VISIBLE;
  - ✓ “scenarii” pentru jocul de rol.



# Structura Ghidului

## Sectiunea 3

### INFORMATII SUPLIMENTARE SI EXEMPLE:

- model studiu de caz – cate un studiu de caz completat pentru fiecare din cele sapte competente orizontale si recomandari pentru scrierea unui studiu de caz;
- exemple scenarii pentru jocul de rol si modalitati de transpunere a studiului de caz in scenarii;
- reguli de baza pentru sustinerea unui joc de rol;
- formular in vederea completarii de catre participantii la jocul de rol.



## 2. Studiul de caz – un instrument de instruire non-formala eficient

- este o buna modalitate de a reflecta asupra unei situatii aparute in timpul coordonarii unui proiect;
- ofera oportunitati de invatare atat pentru propria persoana cat si pentru cei din jur;
- demonstreaza printr-o **abordare concreta** si **nu una teoretica** rezultatele obtinute in urma unei situatii;
- continutul instruirii este adaptat in functie de nevoile si activitatile specifice pozitiei ocupate.



# Studiul de caz – un instrument de instruire non-formala eficient

- instrument facil de imbunatatire a competentelor, comparare a diferitelor situatii si impartasire a experientei acumulate;
- poate fi usor transformat intr-un joc de rol cu finaluri diferite;
- faciliteaza procesul de invatare;
- poate fi un punct de plecare in vederea initierii unei discutii cu managerii de linie pentru a le demonstra ca lucreti la nivelul 3 sau 4 din matricea competentelor.



## Studiul de caz poate fi un **instrument de benchmarking/comparare** si poate descrie:

- o situatie de succes = “**ce sa faci in caz ca ....**”

*totul a decurs conform planului stabilit - studiul de caz va mentiona toate actiunile ce au fost intreprinse si au contribuit la realizarea cu succes a proiectului.*

**sau**

- o situatie de esec = “**ce sa nu faci in caz ca .....**”

*situatie in care s-au inregistrat dificultati - studiul de caz trebuie sa precizeze toate problemele aparute si sa identifice cauzele pentru a fi siguri ca acestea nu se vor repeta*



## Cum se scrie un studiu de caz?

- ✓ Fii cinstit cand scrii un studiu de caz! O experienta dificila, cateodata, poate oferi mai multe oportunitati de invatare decat una usoara.

**Raspunde la urmatoarele intrebari:**

**Care a fost problema?**

**Care a fost cauza?**

**Ce a functionat?**

**Cine a fost implicat?**

**Cum au actionat cei implicati?**

**Ce ar fi trebuit sa faca?**

**Care ar fi fost optiunile si eventualele rezultate?**

**Care a fost rezultatul actiunilor intreprinse de catre dvs.?**



## Transformarea studiilor de caz in scenarii pentru jocul de rol

### Joc de roluri

- Metoda activa de invatare bazata pe activitati de simulare a unor relatii, functii, profesii, situatii, toate acestea fiind urmate de analiza reprezentarilor, a comportamentelor si a atitudinilor observate in timpul simularii;
- Utilizand aceasta metoda, Managerii de Proiect sunt in situatia de a deveni actori ai vietii sociale si profesionale formandu-si sau consolidandu-si competente, abilitati, atitudini, comportamente si convingeri



## **Modalitati de transformare a studiilor de caz in scenarii pentru jocul de rol**

Realizarea scenariilor de catre echipa sau de catre “actori” si invitarea observatorilor pentru a comenta si recomanda finaluri de succes pentru aceste scenarii

*sau*

Scrieti propriul scenariu prin reflectare asupra unei situatii cu care v-ati confruntat si scrierea unui studiu de caz. Apoi, utilizati studiul de caz pentru a scrie un scenariu cu 3 finaluri diferite



## Modalitati de transformare a studiilor de caz in scenarii pentru jocul de rol

### Facilitarea unei discutii de grup pe tema scenariilor

Intrebari ajutatoare:

- 1.Ce se intampla?
- 2.Cine este implicat si ce fac persoanele implicate?
- 3.Ce ar trebui sa faca?
- 4.Ce se va intampla daca nu se intreprinde nicio actiune – situatia se va inrautati?
- 5.Care ar fi optiunile?
- 6.Care sunt rezultatele estimate?
- 7.Care sunt punctele cheie cu privire la instruirea managerilor de proiect?



## 3. EVALUAREA SI BENEFICIILE SALE

### IMPORTANTA EVALUARII PERFORMANTEI:

- ✓ motivarea personalului;
- ✓ dezvoltarea atitudinii si comportamentului;
- ✓ comunicarea obiectivelor individuale, precum si cele ale organizatiei;
- ✓ consolidarea relatiei dintre conducere si subordonati;

**!** Angajatii trebuie sa cunoasca performantele ce vor fi evaluate si cum vor fi acestea masurate.

Performanta poate fi masurata tinandu-se cont de obiectivele stabilite de comun acord intre angajati si conducere.

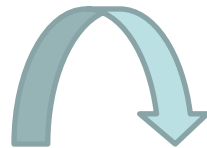
Dupa ce sunt stabilite obiectivele, trebuie sa se decida **criteriile de evaluare** a performantei angajatului.



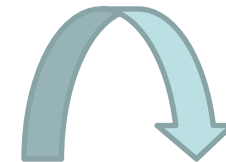
## Cum trebuie sa fie obiectivele si criteriile ?

- *Sa aiba o legatura directa cu pozitia ocupata;*
- *Competitive dar realizabile;*
- *Comunicate in mod clar si intelese de toate partile implicate;*
- *Specifice;*
- *Scrise;*
- *Sa poata fi revizuite, daca este cazul*

**EVALUARE CORECTA**



**IMPACT** pozitiv asupra **atitudinii** si **comportamentului** angajatului



**PERFORMANTA SI  
STANDARDE DE CALITATE**



*Evaluările pot fi mult mai relaxate, dacă managerul se întâlnește în mod regulat cu fiecare dintre membrii echipei pentru a purta discuții, pe teme, precum: cariera, obiective personale și orice alte aspecte care fac evaluarea mai ușoară; oamenii capătă încredere ceea ce reduce stresul și incertitudinea.*

## **Recomandări:**

**Nu așteptați evaluarea anuală pentru a avea o astfel de discuție!**

**Conducătorul organizației este în măsură să demareze această discuție !**

**Dacă sunteți subordonat și aveți un manager timid, preluați dvs. inițiativa!**



## 4. PLANURI DE DEZVOLTARE PERSONALA (PDP)

### De ce avem nevoie de PDP ?

**R: Pentru a inregistra modificarile ce intervin asupra responsabilitatilor postului, nevoile de instruire, modalitati de instruire, aplicarea instruirii.**

### Cum trebuie sa fie realizat PDP ?

**R: Planul trebuie sa fie flexibil, in concordanta cu cerintele postului.**



## PLANURI DE DEZVOLTARE PERSONALA (PDP)

### Ce trebuie inclus in PDP?

<b>Cursuri</b>	Obiective individuale, ce am invatat, cum va fi utilizata informatia
<b>Mentorat</b>	Date, rezultate, aspecte cheie ale instruirii, cum va fi utilizata informatia
<b>Coaching</b>	Date, rezultate, aspecte cheie ale instruirii, cum va fi utilizata informatia
<b>Studiu individual</b>	Ce am invatat, cum va fi utilizata informatia
<b>Cercetare</b>	Obiective individuale, ce am invatat, cum va fi utilizata informatia
<b>Instruire</b>	Obiectivele cursului, ce am invatat, cum voi proceda de acum inainte
<b>Experiente</b>	Intamplari in urma carora se pot desprinde invataminte; greseli proprii sau ale altora; se va mentiona ce s-a intamplat, concluzii si cum vor fi acestea folosite.



Va multumim!

Date de contact:

[adriana.vaida@adrse.ro](mailto:adriana.vaida@adrse.ro)

[nina.chiriacescu@adrse.ro](mailto:nina.chiriacescu@adrse.ro)

[luiza.tiganus@adrse.ro](mailto:luiza.tiganus@adrse.ro)

[alina.caprariu@adrse.ro](mailto:alina.caprariu@adrse.ro)

[www.adrse.ro](http://www.adrse.ro)

[www.visibleproject.eu](http://www.visibleproject.eu)