

STANDARD OCUPAȚIONAL

Ocupația: DIRECTOR DE PROGRAM

Domeniul: Administrație și servicii publice

Cod COR: 121013

2008

Ocupația: Director de program – 12 unități

Inițiator de proiect:

Fundația Civitas pentru o Societate Civilă - Cluj Napoca

Standardul a fost elaborat în cadrul programului PHARE 2004 - Coeziune Economică și Socială, Dezvoltarea Resurselor Umane, Promovarea Capitalului Uman

Titlu proiect: „Eficientizarea managementului de programe Elaborarea standardului ocupațional: Director Programe”

Referință proiect: RO-PHARE 2004/016-772.04.02.02.01.01.613

Coordonator proiect: Enikő Andrea Pásztor, Fundația Civitas

Echipa de redactare a standardului ocupațional:

Ioan HOSU, sociolog, Facultatea de Științe Politice și Administrative, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

Daniel POP, expert, Facultatea de Științe Politice și Administrative, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

Ciprian TRIPON, sociolog, Facultatea de Științe Politice și Administrative, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

Echipa de validare / Referenți de specialitate:

Standardul a fost validat de următorii specialiști:

Cornelia Mateiu-consilier-Ministerul Dezvoltării Lucrărilor Publice și Locuințelor

Gabriel Friptu, Director General-Direcția Generală Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional

Dincă Dragoș, doctor în științe administrative, Director general-Secretar de stat – Institutul Național de Administrație

Viorel Stănică, dr. ing., Director – CRFCAPL Cluj-Napoca

Cordelia Bădescu, sociolog, Director executiv – Fundația Danis pentru Dezvoltare Managerială

Sorin Radu, Director CRPDRP 6 – Agenția de Plăți pentru Dezvoltare Rurală și Pescuit-Satu Mare

Alina Bernecker, Director Executiv – Centrul de Asistență Rurală

Călin Măgurean, expert în programe/proiecte de finanțare din fonduri europene

Descrierea ocupației

Directorul de program definește și formulează direcții de dezvoltare strategică la nivelul organizației, planifică și coordonează implementarea de programe cu consultarea structurii de conducere în fața căreia răspunde de deciziile luate și de rezultatele obținute, raportează în fața structurii de conducere și reprezintă instituția în relațiile cu terții.

Directorul de program desfășoară următoarele activități:

- **coordonează** activitatea departamentului programe din instituții publice, societăți comerciale, organizații non-profit etc.;
- **coordonează** procesele de culegere și analiză a datelor și informațiilor ce pot determina dezvoltarea strategică și operațională a organizației;
- **analizează** oportunitățile de dezvoltare a instituției, firmei sau organizației în care lucrează.
- **colectează, sintetizează, analizează și elaborează** rapoarte privind derularea programelor și proiectelor aflate în plină desfășurare;
- **stabilește** criteriile măsurabile în funcție de care organizează și verifică activitatea din departament;
- **coordonează** proiectarea și implementarea activităților de dezvoltare strategică a departamentului, respectiv a instituției;
- **se preocupă** de înțelegerea în profunzime a activităților din organizație;
- **coordonează** activitatea personalului aflat în subordine;
- **reprezintă** departamentul în relația cu finanțatorii și beneficiarii programelor sau proiectelor aflate în curs de implementare;
- **stabilește** modalitățile de selectare și pregătire profesională pentru personalul din departamentul programe.

Directorul de program trebuie să posede următoarele cunoștințe necesare practicării ocupației:

- cunoștințe avansate de operare PC;
- cunoșterea unei limbi de circulație internațională (de preferință limba engleză);
- managementul proiectelor: stabilirea obiectivelor, lucru în echipă, managementul timpului, managementul resurselor umane;
- concepte și principii de bază din domeniul comunicării și relațiilor publice;
- teoria și practica managementului strategic și organizațional: planificare, monitorizare, evaluare și raportare;
- cunoștințe de bază în domeniul managementului financiar;
- elaborarea strategiilor de dezvoltare, managementul calității;
- elemente de marketing.

Directorul de program are o bună capacitate de analiză și sinteză, este un bun mediator, atât în relațiile interpersonale cât și în ceea ce înseamnă comunicarea instituțională. Utilizează metode și tehnici de prezentare din domeniul IT&C, bun comunicator în relațiile interpersonale, este deschis, cooperează ușor, formează și conduce echipe; are o bună orientare în medii profesionale și sociale dintre cele mai diverse; *directorul de program*, posedă calități empatice și are putere de convingere, este un bun negociator, are rezistență la stres și putere de muncă, adoptă decizii în timp util, chiar sub presiunea timpului sau a volumului mare de muncă.

Directorul de programe conduce departamentul de programe care se poate regăsi în oricare din următoarele tipuri de organizații: companii, agenții guvernamentale, organizații non-profit, în instituții publice la nivel local sau central.

Notă:

Programul - este un grup de proiecte conduse coordonat, pentru a obține beneficii care nu ar rezulta dacă ele ar fi conduse separat, având un cadru instituțional care sprijină proiecte ce converg spre un obiectiv general.

Proiectul – este un grup de activități interdependente, întreprinse într-o succesiune logică, într-un interval limitat de timp, pentru obținerea unor rezultate bine precizate, necesare pentru a satisface obiective clare.

UNITĂȚI DE COMPETENȚĂ

| Categorii de competențe | Nr. crt. | Titlul unității |
|--------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Fundamentale | 1 | Comunicarea interactivă |
| | 2 | Lucrul în echipe multidisciplinare |
| | 3 | Dezvoltarea profesională |
| | 4 | Utilizarea calculatorului |
| Specifice ocupației | 5 | Urmărirea implementării programelor |
| | 6 | Coordonarea elaborării instrumentelor de monitorizare, evaluare, raportare |
| | 7 | Organizarea activităților departamentului |
| | 8 | Coordonarea activităților din departamentul de programe |
| | 9 | Optimizarea derulării programelor |
| | 10 | Asigurarea instruirii personalului din departament |
| | 11 | Coordonarea proceselor de culegere și analiză a informațiilor |
| | 12 | Coordonarea activității personalului din departament |

UNITATEA 1 COMUNICAREA INTERACTIVĂ

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare directorului de program pentru a putea desfășura eficient și la înalte standarde profesionale comunicarea la nivelul organizației, facilitând schimbul de informații între departamentele sau structurile organizației.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Susține discuții pe teme profesionale</p> | <p>1.1. Dialogurile sunt purtate în cadrul colectivului de lucru, fiind respectate opiniile și drepturile tuturor participanților la discuție. Punctele de vedere proprii sunt comunicate deschis pentru clarificarea problemelor apărute.</p> <p>1.2. Opiniile sunt susținute cu argumente clare, prin intervenții prompte, logice, cu referire directă la subiectul abordat</p> <p>1.3. Divergențele apărute sunt rezolvate cu calm, urmărindu-se îndeplinirea scopului propus.</p> <p>1.4. Urmărește atingerea scopului propus prin adaptarea mesajului și tehnicilor de comunicare în funcție de feedback-ul interlocutorului.</p> |
| <p>2. Culege/diseminează informații</p> | <p>2.1 Transmiterea/primirea de informații se realizează prin utilizarea unor metode specifice corelate cu tipul comunicării.</p> <p>2.2 Diseminarea informațiilor se face facilitând transmiterea de informații de la nivelele de decizie către structurile executive.</p> <p>2.3 Culegerea/diseminarea de informații se face prin căutarea datelor din interiorul și exteriorul organizației, pe care le pune la dispoziția celor interesați.</p> |
| <p>3. Optimizează procesul de comunicare</p> | <p>3.1. Stabilirea procedurilor de comunicare internă se face cu scopul de a fluidiza și eficientiza activitățile departamentului de programe;</p> <p>3.2. Coordonarea echipelor interdisciplinare se face urmărind furnizarea de informații în vederea obținerii rezultatelor planificate.</p> |
| <p>4. Identifică necesarul de informații și date</p> | <p>4.1. Solicitarea de date și informații se face cu scopul realizării în condiții de eficiență a activităților planificate.</p> <p>4.2 Coordonarea realizării unor baze de date interactive se face cu scopul de a facilita accesul la informații și date necesare implementării de programe.</p> <p>4.3. Modul în care sunt culese și gestionate datele necesare implementării de programe este urmărit cu atenție, respectând procedurile standard aprobate pentru gestionarea și stocarea datelor.</p> |
| <p>5. Aprobă proceduri de comunicare</p> | <p>5.1. Adaptarea procedurilor de comunicare se face ținând cont de specificul programelor aflate în proces de implementare, astfel încât să fie evitate blocajele de comunicare.</p> <p>5.2. Propunerile de adoptare de noi proceduri de comunicare internă și externă se fac cu scopul de a îmbunătăți transferul de date.</p> <p>5.3. Aprobarea procedurilor de comunicare internă se face în urma consultării părților implicate și cu avizul favorabil al superiorilor.</p> |

Gama de variabile

Tipul comunicării:

- comunicare orală; prezentări în care să utilizeze suporturi ITC (calculator, video-conferințe, webcam, videoproiector etc.)
- comunicare scrisă, formele clasice de comunicare scrisă și comunicare electronică (fax, e-mail, sms, etc.)
- interlocutori: personal din subordine, alți angajați din organizație, cadre de conducere, membri ai altor firme sau instituții, parteneri sau beneficiari ai programelor derulate de către organizație.

Calitatea comunicării: standardele necesare comunicării se realizează în funcție de gradul de detaliere, claritate și documentare solicitat.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- noțiuni, termeni și concepte standard din domeniile de referință în care se derulează programele sau proiectele organizației.
- formule de comunicare adecvate contextului și calității socio-profesionale pentru fiecare categorie de interlocutori.

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de asimilare și transmitere corectă a informațiilor, capacitatea de analiză și sinteză;
- viteza de soluționare a situațiilor de criză;
- capacitatea de a schimba registrul comunicării foarte rapid astfel încât să faciliteze fluxurile de comunicare.

UNITATEA 2 LUCRUL ÎN ECHIPE MULTIDISCIPLINARE

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare directorului de program în vederea desfășurării eficiente a unor activități în echipe multidisciplinare, în calitate de coordonator.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Stabilește structura, rolurile și funcțiile din echipă | 1.1. Identificarea sarcinilor specifice în interiorul echipei se face ținând cont de obiectivele și stadiul de implementare al programului sau proiectelor din organizație. 1.2. Stabilirea de atribuții pentru fiecare membru al echipei se face cu identificarea sarcinilor specifice și în funcție de capacitățile și competențele individuale. 1.3 Alocarea de sarcini la nivel individual sau de grup se face în vederea realizării scopurilor și obiectivelor propuse. 1.4 Acceptarea de propuneri se adoptă de comun acord cu membrii echipei sau ai departamentului pe care-l conduce. |
| 2. Coordonează munca în echipă | 2.1. Coordonarea muncii în echipă se face astfel încât fiecare membru al echipei să beneficieze de condiții optime pentru desfășurarea activităților alocate. 2.2. Inițierea de dezbateri, consultări cu membrii echipei se realizează periodic, în vederea optimizării muncii în echipă. |
| 3. Asigură condiții optime de desfășurare a activităților echipei | 3.1 Asigurarea condițiilor optime se face pe baza colaborării și a comunicării non-discriminatorii cu fiecare membru al echipei. 3.2 Realocările de resurse, atribuirea de sarcini noi se realizează în urma unor consultări și dezbateri care să implice părțile vizate. |

Gama de variabile

Tipuri de activități specifice muncii în echipă, aflate în responsabilitatea directorului de programe:

- acțiuni ce țin de realizări ale echipei: întâlniri de constituire, definirea sarcinilor și rolurilor la nivel individual dar și la nivel de grup;
- activități de consolidare a echipei: muncă în echipă, evaluare, monitorizare;
- creșterea performanțelor la nivel de echipă: simulări, testări, furnizare de propuneri la nivel de grup etc.

Contextul de realizare:

- sediul organizației (la birou);
- pe teren, în locații din exteriorul organizației.

Echipele interdisciplinare pot fi constituite din:

- membrii departamentului de programe, managerii de proiect,
- responsabili financiari,
- manager resurse umane sau logistice,
- cadre de conducere,
- experți sau consultanți externi, etc.

Ocupația: Director de program – 12 unități

Mărimea și structura echipelor aflate în coordonarea directorului de programe este determinată de:

- mărimea sau gradul de complexitate a programelor și proiectelor desfășurate de organizație
- domeniul de activitate al organizației: financiar-bancar, administrație publică, medico-social, cercetare-inovare etc
- existența unor parteneri instituționali

Condițiile necesare realizării în bune condiții a activităților:

- resurse de timp
- resurse financiare
- resurse logistice

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- psiho-sociologia grupurilor, dinamica de grup, funcționarea grupurilor, socio-metrie;
- conducerea și managementul echipei;
- proceduri de evaluare a performanțelor la nivel de grup.

La evaluare se urmărește:

- spirit de observație;
- obiectivitate în evaluarea echipei la nivel global dar și la nivel individual;
- calități de lider;
- dispoziție de comunicare, cooperare și de negociere;
- eficiență, promptitudine în luarea de decizii ce implică funcționarea echipei pe care o coordonează;
- capacitate de analiză și sinteză a informațiilor furnizate de membrii echipei;
- creativitate și inovare în gestionarea situațiilor/ problemelor apărute la nivel de grup.

UNITATEA 3

DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare directorului de program pentru a actualiza permanent cunoștințele în plan profesional în vederea creșterii performanțelor pe plan profesional și managerial.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Auto-evaluează cunoștințele proprii | 1.1. Auto-evaluarea se realizează periodic în baza unor criterii obiective, ținând cont de prioritățile organizației. 1.2. Nivelul de cunoștințe al directorului de program este corelat cu specificul programelor pe care le coordonează. 1.3. Consultarea periodică de materiale care conțin informații noi se face în conformitate cu structura și specificul activității desfășurate. |
| 2. Își însușește noi cunoștințe | 2.1. Însușirea de noi cunoștințe din literatura de specialitate se realizează cu prioritate în domeniile ca: managementul de programe, proiecte, management financiar și resurse umane etc. 2.2. Propune șefului ierarhic și urmărește implementarea unui plan de formare și dezvoltare profesională pentru întreg departamentul de programe. 2.3. Cunoștințele acumulate sunt integrate în setul de activități curente în vederea creșterii eficienței. |
| 3. Susține un nivel ridicat de cunoștințe pe plan profesional și managerial | 3.1. Susținerea unui nivel ridicat de cunoștințe pe plan profesional se face prin identificarea corectă și susținută a nevoilor de formare și documentare. 3.2. Participările individuale sau de grup la sesiuni de instruire se realizează în conformitate cu prioritățile sau nevoile identificate în urma auto-evaluării sau a evaluării realizate în cadrul organizației. 3.3. Participarea activă la activitățile asociațiilor profesionale din domeniul managementului de programe are loc în vederea dobândirii de noi cunoștințe, abilități sau deprinderi socio-profesionale. |

Gama de variabile

Tipul de materiale de specialitate:

- lucrări de specialitate în domeniile vizate de programele organizației;
- publicații și studii în domeniile vizate de programele organizației;
- ghiduri, materiale de prezentare din domenii care au impact asupra programelor implementate de organizație;
- materiale ce analizează situația socio-economică, financiară, legislativă care au incidență asupra implementării programelor și proiectelor implementate;
- materiale primite din partea asociațiilor profesionale, universități etc.

Ocupația: Director de program – 12 unități

Întreg bagajul de cunoștințe face referire la informații privind elementele de management performant, managementul programelor și proiectelor (resurse umane, financiare etc.).

Condițiile necesare realizării în bune condiții a activităților: resurse de timp, financiare și logistice.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- publicațiile de specialitate;
- documentarea specifică managementului de programe și proiecte;
- alte surse de informare.

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de a asimila cunoștințe noi care să susțină dezvoltarea profesională;
- capacitatea de analiză și sinteză a informațiilor dobândite în cadrul activităților de formare;
- orientarea spre procese și metode noi de formare;
- capacitate de adoptare a metodelor și tehnicilor de lucru inovative;
- capacitate de autoevaluare, autoinstruire și de organizare a efortului de învățare.

UNITATEA 4 UTILIZAREA CALCULATORULUI

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare directorului de program pentru utilizarea calculatorului în scopul sistematizării informațiilor și utilizării băncii de date pentru activitățile specifice implementării de programe și proiecte.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Introduce date în calculator | 1.1. Introducerea datelor se face cu acuratețe, în conformitate cu scopul propus. 1.2. Introducerea datelor se face corect, în corelație cu cerințele aplicației software. 1.3. Organizarea datelor se face în mod logic pentru a putea asigura accesarea rapidă și facilă a acestora. |
| 2. Prelucreează informațiile | 2.1. Informațiile introduse sunt verificate cu atenție pentru asigurarea corectitudinii bazei de date. 2.2. Bazele de date sunt permanent actualizate. 2.3. Salvarea și stocarea informațiilor se face cu respectarea condițiilor de securitate și confidențialitate. 2.4. Arhivarea informațiilor se face pe diferite suporturi de memorie, asigurându-se conservarea și accesul rapid la acestea, ori de câte ori este nevoie. 2.5. Prelucrarea datelor se realizează cu profesionalism, în conformitate cu cerințele programelor informatice specifice. |
| 3. Tipărește documente specifice | 3.1. Tipărirea în formă finală a unor documente se face în conformitate cu scopul urmărit. 3.2. Documentele sunt tipărite în numărul de exemplare solicitat, în funcție de necesități. 3.3. Documentele sunt tipărite cu verificarea îndeplinirii criteriilor de calitate. |

Gama de variabile

Suporturi de memorie: CD, dischete, flash etc.

Documente specifice: rapoarte de evaluare, diverse contracte, oferte tehnice și financiare etc.

Criterii de calitate: aspect îngrijit, lizibilitate, respectarea formatului necesar, documente complete etc.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- navigarea pe Internet;
- utilizarea unui limbajul de specialitate;
- cunoștințe privind utilizarea de programe informatice specifice.

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de introducere corectă a datelor;
- ușurință în operarea calculatorului;
- atenție în realizarea și tipărirea documentelor specifice respectând criteriile de calitate necesare.

UNITATEA 5 URMĂRIREA IMPLEMENTĂRII PROGRAMELOR

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și abilitățile necesare sistemelor de lucru care să conducă la implementarea în bune condiții a programelor și proiectelor din cadrul organizației.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Evaluează programele | 1.1 Obiectivele propuse sunt comparate permanent în cadrul fiecărui program sau subprogram cu rezultatele obținute. 1.2 Evaluarea programelor se face în condițiile și la standardele prevăzute de proiect. 1.3 Deplasările în teren se realizează în vederea monitorizării modului în care sunt implementate activitățile. |
| 2. Corectează situațiile neconforme | 2.1. Solicitarea și verificarea rapoartelor intermediare ale coordonatorilor de proiecte se face cu scopul de a urmări respectarea standardelor și termenelor asumate în vederea implementării. 2.2. Comunică la timp măsuri de corecție atunci când constată situații nedorite persoanelor responsabile, în vederea eliminării acestora. 2.3. Asigurarea respectării standardelor și procedurilor de implementare se face urmărind constant și riguros indicatorii de performanță stabiliți. |
| 3. Îmbunătățește implementarea programelor | 3.1. Introducerea de noi proceduri de lucru se realizează cu acordul conducerii și după consultarea în prealabil a părților vizate de aceste schimbări. 3.2. Prezentarea detaliată a procedurilor noi de lucru se face cu scopul de a evita implementarea defectuoasă a programelor. 3.3. Analizarea oportunității derulării de noi programe se realizează în conformitate cu nevoile identificate pentru domeniul respectiv. |

Gama de variabile

Activitățile presupun atât muncă de birou cât și deplasări în teren pentru a putea verifica acuratețea raportărilor, modul în care sunt puse în aplicare procedurile sau standardele stabilite. Situații neconforme pot fi : nerespectarea calendarului de implementare, depășirea alocărilor bugetare etc.

Condițiile necesare realizării în bune condiții a activităților: resurse de timp, financiare și logistice.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- aspecte referitoare la managementul proiectelor;
- aspecte teoretice și practice privind planificarea strategică și operațională; managementul operațional;
- managementul timpului și managementul resurselor umane, etc.

La evaluare se urmărește:

- gradul de cunoaștere a activităților și proceselor pe care le gestionează;
- capacitatea de evaluare a activității desfășurate în cadrul departamentului de programe;
- obiectivitatea și capacitatea de previziune;
- promptitudinea și eficiența intervențiilor în menținerea standardelor și termenelor de implementare a unui program;
- calitatea și operativitatea cu care se aplică corecții, atunci când acestea se impun.

UNITATEA 6
COORDONAREA ELABORĂRII INSTRUMENTELOR DE MONITORIZARE,
EVALUARE, RAPORTARE

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare directorului de program pentru a putea gestiona eficient programele organizației, fiind responsabil de modul în care acestea sunt implementate de către membrii departamentului propriu sau de echipele special destinate acestui scop.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Elaborează criterii clare de gestionare a programelor | 1.1. Gestionarea eficientă a unui program înseamnă încadrarea în resursele alocate . 1.2. Reactualizarea standardelor de implementare se face în baza consultărilor cu părțile implicate. 1.3 Validarea procedurilor de implementare se face împreună cu experți în implementare programe. |
| 2. Elaborează instrumente de monitorizare | 2.1 Stabilirea modalității optime de realizare a instrumentelor de monitorizare, evaluare și raportare se face în colaborare cu structurile de conducere și cu coordonatorii de proiecte. 2.2 Utilizarea instrumentelor de lucru utilizate în evaluare se face cu aprobarea șefilor ierarhici. 2.3 Elaborarea de manuale sau proceduri de implementare se face după ce în prealabil au fost consultate toate părțile implicate în implementare. |
| 3. Coordonează activități operaționale | 3.1 Aplicarea instrumentelor de monitorizare și evaluare se realizează la termenele și în condițiile stabilite în calendarul de implementare. 3.2 Consultările cu alți șefi de departamente sau cu experți independenți se realizează în vederea elaborării rapoartelor de monitorizare și evaluare. 3.3 Procedurile de raportare sunt gestionate în mod eficient, respectând standardele și termenele stabilite. |

Gama de variabile

Resursele alocate: resurse de timp, financiare, logistice și umane.

Documente necesare evaluării, monitorizării și raportării:

- Manuale operaționale pentru fiecare set de activități;
- Grile de monitorizare;
- Formulare sau grile de evaluare;
- Documentație de lucru pe domenii specifice : financiar, resurse umane, comunicare etc.

În activitatea aceasta directorul de program elaborează:

- Decizii individuale sau ale echipei,
- Prin rapoartele sale generează indirect decizii manageriale,
- Planuri de activități avizate și aprobate.

Condițiile necesare realizării în bune condiții a activităților: resurse de timp, resurse financiare, resurse logistice.

Ocupația: Director de program – 12 unități

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- noțiuni teoretice privind modul în care se realizează monitorizarea, evaluarea și raportarea;
- cunoașterea unor metode și tehnici de culegere a datelor empirice din domeniul socio-uman (economic, social etc.)

La evaluare se urmărește:

- cunoașterea aprofundată a procedurilor aprobate referitor la monitorizare evaluare și raportare;
- rigurozitatea, corectitudinea și promptitudinea cu care se realizează activitățile de monitorizare, evaluare și raportare;
- modul în care aplică măsuri de corecție în urma monitorizării și evaluării.

UNITATEA 7 ORGANIZAREA ACTIVITĂȚILOR DEPARTAMENTULUI

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare directorului de program pentru coordonarea activităților curente, gestionarea resurselor, stabilirea direcțiilor de acțiune în vederea implementării în condiții optime a programelor, subprogramelor și proiectelor aflate în portofoliul organizației.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Stabilește setul de activități | 1.1. Comunicarea la nivel de departament a setului de activități curente se face în timp util. 1.3. Prognozele se realizează cu scopul de a evita situațiile de criză. 1.4. Gestionarea eficientă a resurselor proprii se realizează în vederea atingerii obiectivelor stabilite. |
| 2. Alocă resursele | 2.1. Distribuția resurselor financiare, de timp și logistice la nivel individual se face în funcție de sarcinile și responsabilitățile alocate în cadrul programului. 2.2 Redistribuirea de sarcini la nivel de echipe sau la nivel individual se face în funcție de cerințele programului sau de resursele alocate departamentului. 2.3 Solicită conducerii alocări financiare, logistice sau resurse umane suplimentare pentru situațiile neprevăzute. |
| 3. Prioritățile de realizare a activităților | 3.1. Prioritățile de realizare a activităților sunt stabilite prin urmărirea riguroasă a acestora după calendarul stabilit. 3.2 Actualizarea sau prioritizarea activității se face în funcție de apariția unor activități neplanificate. |

Gama de variabile

Activitățile vizează portofoliul de activități curente dar și activitățile neplanificate datorate schimbărilor de agendă sau corecțiile aduse pe parcursul implementării unui program.

Se au în vedere:

- alocări de resurse pentru derularea activităților;
- prognoze pe termen scurt;
- planuri de intervenție pentru soluționarea situațiilor neplanificate;
- monitorizarea echipelor sau indivizilor implicați în implementare de programe și proiecte.

Condițiile necesare realizării în bune condiții a activităților: resurse de timp, financiare și logistice.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- noțiuni de planificare strategică;
- noțiuni de planificare operațională.

La evaluare se urmărește:

- respectarea agendei și planurilor de lucru stabilite;
- spiritul organizatoric și de planificare;
- capacitatea de soluționare a situațiilor neprevăzute.

UNITATEA 8

COORDONAREA ACTIVITĂȚILOR DEPARTAMENTULUI DE PROGRAME

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare directorului de program de a urmări eficiența cu care sunt desfășurate activitățile din departamentul pe care îl conduce, furnizând idei, soluții și aplicând corecții în vederea atingerii obiectivelor propuse și aprobate de către structurile de conducere ale organizației.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Analizează activitățile curente | 1.1 Analizarea activităților curente se face cu scopul optimizării activității departamentului. 1.2 În cazul echipelor interdisciplinare, urmărește gradul de armonizare și eficiența cu care aceste echipe funcționează. 1.3 Evaluarea periodică a modului de execuție a activităților curente se face în vederea evitării situațiilor de criză și pentru evitarea rămânerilor în urmă. |
| 2. Soluționează probleme de natură managerială | 2.1 În baza datelor și informațiilor de care dispune oferă soluții la problemele apărute pe parcursul implementării programului. 2.2 Propune soluții care să motiveze membrii departamentului în vederea atingerii obiectivelor propuse. 2.3 Pentru ieșirea din situații de criză se asigură de faptul că toți membrii departamentului au înțeles clar soluțiile propuse și rezultatele așteptate. |
| 3. Monitorizează gestionarea resurselor | 3.1 Instrumentele de monitorizare urmăresc atent modul în care sunt respectate: calendarul și resursele alocate. 3.2 Membrii departamentului de programe sunt stimulați să identifice soluții inovatoare, accentul fiind pus pe sustenabilitatea acestor idei. 3.3 Evaluarea contribuțiilor inovative ținând cont de contribuția la bunul mers a departamentului. 3.4 Aprecieri oportunității unor soluții se face prin raportarea la nevoile departamentului. |

Gama de variabile

Activitatea urmărește punerea în aplicare a strategiei de implementare a programului precum și identificarea posibilităților de continuare sau de dezvoltare a programelor.

Personalul vizat:

- angajații departamentului de programe
- personalul altor departamente care au implicare în managementul de programe.

Operații și activități de monitorizare:

- execuția bugetară alocată implementării;
- modalități de lucru la nivel individual sau de echipă;
- respectarea termenilor de execuție;
- măsuri cu caracter inovator.

Condițiile necesare realizării în bune condiții a activităților: resurse de timp, financiare și logistice.

Ocupația: Director de program – 12 unități

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- etapele proiectului;
- cunoștințe din domeniul planificării bugetare și previzionare.

La evaluare se urmărește:

- aptitudini manageriale;
- capacitate de analiză a propunerilor cu caracter inovator
- caracterul riguros și metodic în munca de coordonare a departamentului;
- flexibilitate și capacitate de adaptare la situații nou apărute;
- capacitate de adaptare la context de muncă stresant și cu grad de noutate ridicat.

UNITATEA 9 OPTIMIZAREA DERULĂRII PROGRAMELOR

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare directorului de program pentru urmărirea, respectarea standardelor de calitate asumate și pentru a identifica din timp riscurile ce pot să apară în timpul implementării unui program/proiect.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Evaluează situațiile de risc ale programelor | 1.1 Măsurile de prevenire a situațiilor de risc se realizează împreună cu șefii ierarhici. 1.2 Evaluarea situațiilor de risc se realizează utilizând instrumente special realizate pentru acest scop. 1.3 Potențialele situații de risc sunt analizate împreună cu echipele de proiect, viteza de reacție și calitatea măsurilor adoptate sunt principalii indicatori urmăriți în acest sens. |
| 2. Optimizează sistemul de management al calității programelor | 2.1 Sistemul de management al calității este permanent actualizat. 2.2 Schimbările realizate pe parcursul implementării se realizează respectând standardele de calitate asumate. 2.3 Selectarea standardelor de calitate asumate se face în acord cu prioritățile și obiectivele programului implementat. |
| 3. Îmbunătățește implementarea programelor | 3.1 În implementarea programelor se urmărește sustenabilitatea pe termen scurt, mediu și lung. 3.2 Raportările către structurile de conducere ale organizației includ și componente privind impactul asupra mediului sau funcționarea post implementare. |

Gama de variabile

Activități/sarcini specifice:

- propune modele de management al calității;
- planifică, asigură și controlează calitatea programelor, proiectelor în procesul de implementare;
- fundamentează strategiile de management al riscului, matricea de responsabilități, planuri de acțiune aferente fiecărui set de activități supuse situațiilor de risc;
- implementează strategii de risc la nivelul departamentului de programe.

Condițiile necesare realizării în bune condiții a activităților: resurse de timp, financiare și logistice.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- capacitatea de mediere și negociere;
- cunoașterea tehnicilor de identificare a riscurilor;
- noțiuni de management al calității și a standardele de calitate.

La evaluare se urmărește:

- operativitate și conducere eficientă a proceselor ce țin de managementul calității;
- capacitate de previzionare a situațiilor de risc;
- comportament decizional adecvat situațiilor de risc.

UNITATEA 10
ASIGURAREA INSTRUIRII PERSONALULUI DIN DEPARTAMENT

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare directorului de program pentru menținerea la standarde ridicate a nivelului de instruire sau formare profesională în domenii ce privesc portofoliul de programe și proiecte al organizației.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Identifică nevoile de instruire ale personalului din departamentul de programe | 1.1. Identificarea nevoilor de instruire la nivel individual, se face prin aplicarea de proceduri adecvate. 1.2 Corelarea nevoilor de formare se face în acord cu specificul programelor sau proiectelor în curs de implementare. 1.3 Nevoile de formare/instruire sunt corelate cu fișa postului. |
| 2. Proiectează programul sesiunilor de formare | 2.1 Calendarul instruirilor la nivel de grup sau individual se stabilește împreună cu membrii departamentului de programe 2.2 Propunerile de module de autoinstruire sunt corelate cu modulele de instruire asigurată de formatori. 2.3 Sesiunile de instruire includ pe toți angajații departamentului și nu afectează buna funcționare a acestuia. 2.4 Formarea/instruirea se face astfel încât să conducă la dezvoltarea competențelor profesionale, organizatorice sau de management. |
| 3. Evaluează rezultatele formării | 3.1 Planificarea privind formarea/instruirea personalului din departament este urmărită și actualizată în permanență. 3.2 Evaluarea formării/instruirii se face periodic, cu respectarea procedurilor stabilite. |

Gama de variabile

Activitățile de formare/instruire vizează membrii departamentului de programe dar și personalul din alte departamente care fac parte din echipa de implementare a unui program sau proiect.

Obiectivele sesiunilor de instruire:

- sunt stabilite în urma identificării nevoilor de moment sau cu utilitate pe termen lung;
- obiectivele instruirii corelate cu experiența acumulată în gestionarea programelor;
- țin cont de experiența profesională a personalului;
- sunt aplicate pe specificul programului sau proiectului în care lucrează.

Contexte de realizare:

Directorul de program stabilește următoarele:

- tematica instruirii,
- participanții la instruire,
- persoanele care vor asigura instruirea/formarea,
- timpul alocat instruirii,
- locul în care se desfășoară,
- proceduri de evaluare etc.

Ocupația: Director de program – 12 unități

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- modalități de formare sau instruire profesională: prezentarea unor studii de caz, prezentări ale unor metodologii sau practici de lucru, prezentări teoretice;
- sisteme de evaluare a nevoilor: evaluări ce au la bază instrumente standardizate (chestionare, teste, formulare de auto-evaluare etc.), evaluări bazate pe proceduri slab structurate (este vorba de interviuri semi-structurate);
- capacitatea de învățare, auto-instruire, formare continuă.

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de a identifica nevoile de formare/instruire;
- măsura în care reușește să creeze un mediu stimulatив pentru perfecționare continuă în plan profesional;
- gestionarea eficientă a proceselor de formare și instruire.

UNITATEA 11
COORDONAREA PROCESELOR DE CULEGERE ȘI ANALIZĂ A
INFORMAȚIILOR

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare directorului de program de a culege și analiza datele necesare funcționării optime a departamentului pe care îl conduce, furnizând analize și rapoarte conducerii organizației cu privire la stadiul implementării programelor și a subprogramelor.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Elaborează instrumente și proceduri de culegere a informațiilor | 1.1 Realizează formularele de raportare a informațiilor relevante din proiect și mai apoi le supune aprobării conducerii în vederea aplicării. 1.2 Testează eficiența instrumentelor de culegere a informațiilor pentru a asigura validitatea și fidelitatea acestora. 1.3 Contribuie la aplicarea corectă a instrumentelor de culegere și raportare a datelor. |
| 2. Identifică datele necesare în vederea elaborării rapoartelor de analiză | 2.1 Inițiază consultări cu directorii altor departamente sau cu superiorii în vederea identificării necesarului de informații din partea departamentului de programe. 2.2 Inițiază consultări cu membrii departamentului de programe în vederea identificării datelor, informațiilor necesare pentru desfășurarea activităților în condiții optime. 2.3 Stabilește calendarul de culegere și raportare în interiorul și exteriorul departamentului astfel încât să fie evitate disfuncții privind circulația informațiilor. |
| 3. Monitorizează procesul de culegere a datelor referitor la gestionarea proiectelor | 3.1 Instrumentele de monitorizare urmăresc atent modul în care este respectat calendarul de culegere și raportare a datelor. 3.2 Verifică sub aspect calitativ respectarea procedurilor de culegere a datelor. 3.3 Asigură condiții optime de stocare și transmitere a informațiilor culese. |
| 4. Analizează datele primite și redactează rapoarte de analiză | 4.1 Gestionează datele și informațiile departamentului și întocmește documente de analiză și sinteză periodic sau la solicitarea conducerii. 4.2 Verifică, urmărește și răspunde de calitatea datelor și a analizelor furnizate de directorii de proiecte. 4.3 Pregătește rapoarte de analiză pentru fiecare etapă sau set de activități implementate. 4.4 Redactează rapoarte de analiză destinate informării partenerilor sau beneficiarilor programelor și proiectelor implementate. |

Ocupația: Director de program – 12 unități

Gama de variabile

Activitatea urmărește punerea în aplicare a procedurilor de culegere, stocare și analiză a datelor în vederea gestionării lor cât mai rapid și eficient posibil.

Personalul vizat:

- angajații departamentului de programe
- personalul altor departamente care au implicare în managementul de programe.

Operații și activități de monitorizare:

- execuția bugetară alocată implementării;
- modalități de culegere, analiză și raportare la nivel individual sau de echipă;
- respectarea termenelor de culegere și analiză a datelor.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- culegerea și prelucrarea datelor;
- cunoștințe de efectuare de analize statistice;
- cunoștințe în utilizarea de programe informatice specializate.

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de analiză a datelor și informațiilor;
- caracterul riguros și metodic în munca de culegere a datelor.

UNITATEA 12

COORDONAREA ACTIVITĂȚII PERSONALULUI DIN DEPARTAMENT

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare directorului de program pentru coordonarea activității personalului din departament în vederea implementării în condiții optime a programelor, subprogramelor și proiectelor aflate în portofoliul organizației.

| Elemente de competență | Criterii de realizare |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Organizează și coordonează activitatea personalului din departament | 1.1. Răspunde de întocmirea fișei postului pentru personalul din departament 1.2. Gestionează fișa postului pentru fiecare membru al departamentului și aduce la cunoștința fiecăruia conținutul acesteia. 1.3. Operează ajustări în fișa postului în vederea atingerii obiectivelor pentru fiecare program în parte. |
| 2. Îndrumă și controlează activitatea personalului din subordine | 2.1. Propune un sistem de indicatori de măsurare a performanțelor personalului din departament în vederea evaluării periodice. 2.2. Răspunde de realizarea fișei de evaluare privind îndeplinirea sarcinilor profesionale. 2.3. Realizează portofoliul evaluativ astfel încât să fie corelate datele evaluărilor cu datele obținute prin auto-evaluare. 2.4. Urmărește realizările fiecărui membru al departamentului ținând cont de responsabilitățile asumate, de calitatea și volumul activităților desfășurate. |
| 3. Stabilește prioritățile de realizare a activităților personalului din departament | 3.1. Urmărește riguros prioritățile de realizare a activităților după calendarul stabilit. 3.2. Stabilește prioritățile privind activitățile curente în funcție de nevoile departamentului și pentru situațiile neprevăzute. |
| 4. Îmbunătățește programul de gestionare a resurselor umane din departament | 4.1. Redistribuie sarcini la nivel individual în baza unor evaluări bazate pe criterii de competență profesională 4.2. Propune conducerii măsuri de ajustare a politicii de resurse umane la nivelul departamentului de programe în acord cu necesitățile privind implementarea de programe. |

Gama de variabile

Activitățile vizează conținutul și calitatea activităților curente desfășurate de personalul din departament pe parcursul implementării unui program.

Se au în vedere:

- alocări de activități la nivel individual – fișa postului;
- rapoarte de analiză privind activitățile desfășurate;
- activități de evaluare și auto-evaluare;
- monitorizarea și evaluarea activităților desfășurate de personalul aflat în subordine.

Ocupația: Director de program – 12 unități

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- noțiuni privind managementul resurselor umane;
- noțiuni de planificare operațională.

La evaluare se urmărește:

- respectarea agendei și planurilor de lucru stabilite;
- spiritul organizatoric și de planificare;
- capacitatea de soluționare a situațiilor neprevăzute.