

După prima fază de diagnostic și de evaluare a funcționării serviciilor, s-au organizat stagii de instruire pe tema managementului în cadrul componentei «capacități instituționale» și în special pe gestionarea timpului și conducerea unei întâlniri.

Aceste instruirii s-au organizat pentru directori, șefii de servicii și de birou din cadrul ARPM-ului, APM-urilor și POS Mediu pe parcursul a două sesiuni în perioadele 15-19 ianuarie și 19-23 februarie 2007. Aceste instruirii au avut un real succes pentru că la ele au participat 64 respectiv 72 de persoane.

Acest îndrumar practic dorește să pună la dispoziția dumneavoastră documentele din sesiunile de instruire.

Redactor:

Marie-Odile GUTH

Coordonare:

Emmanuel THIRY

Traducere și tehnoredactare

Ruxandra CORNICI

Relectură:

Teodora ȚOIA – consilier ARPM Timișoara

Fotografii:

APM Caraș-Severin, ARPM Timișoara



Proiect R004/IB/EN/03 "Implementation and Enforcement of the Environmental Acquis Focussed on Nature Protection in West Region"

Agenția Regională pentru Protecția Mediului Timișoara

Octombrie 2007

Pentru eventualele informații și sesizări privind proiectul PHARE scrieți la: cfcu.phare@mfinante.ro

«Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene».



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect finanțat prin Phare

**ÎNDRUMAR
PENTRU GESTIONAREA TIMPULUI ȘI
CONDUCEREA UNEI ÎNTÂLNIRI**

CUPRINS

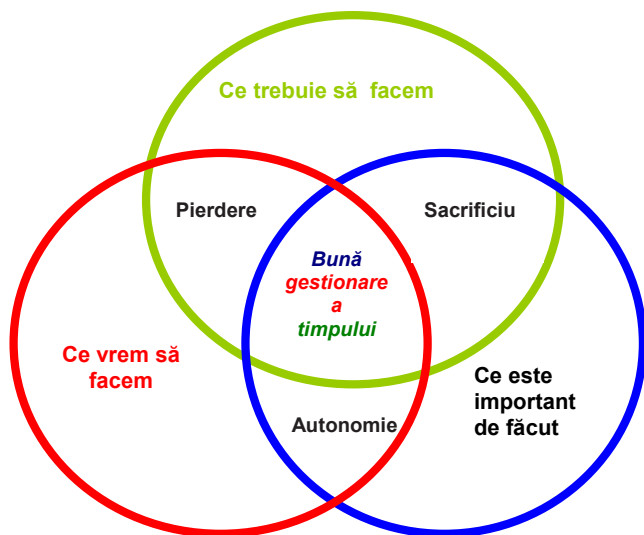
1. GESTIONAREA TIMPULUI.....	3
1.1 O BUNĂ GESTIONARE A TIMPULUI FIECĂRUIA ÎNSEAMNĂ	3
1.2 GESTIONAREA TIMPULUI, ÎNSEAMNĂ SĂ NE ADAPTĂM.....	4
1.3 CAPCANELE GESTIONĂRII TIMPULUI	5
1.4 ÎMBUNĂTĂȚIREA GESTIONĂRII TIMPULUI	6
1.5 AGENDA	7
1.6 CONTRIBUȚIA LA O MAI BUNĂ EFICACITATE COLECTIVĂ.....	9
2. CONDUITA INTR-O INTALNIRE.....	10
2.1 CONDUCEREA UNEI ÎNTÂLNIRI	10
2.2 CE TIP DE ÎNTÂLNIRE ORGANIZĂM ?	12
2.3 ORGANIZAREA UNEI ÎNTÂLNIRI	13
2.4 ALEGEREA CADRULUI ÎNTÂLNIRII	14
2.5 PREGĂTIREA MATERIALULUI	15
2.6 CONDUCEREA ȘI ANIMAREA UNEI ÎNTÂLNIRI	16
2.7 EVALUAREA ȘI PROCESUL VERBAL AL ÎNTÂLNIRII.....	17

1. GESTIONAREA TIMPULUI

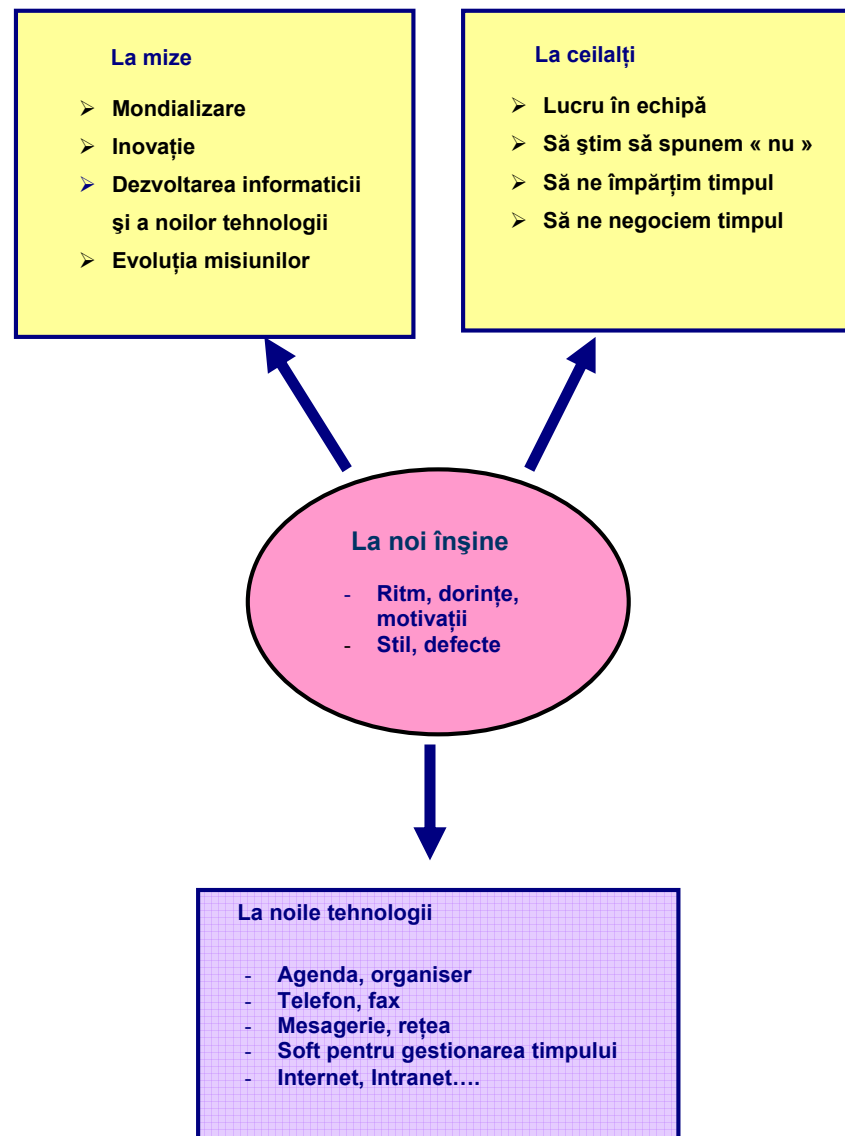
1.1 O bună gestionare a timpului fiecăruia înseamnă ...

Executarea unei responsabilități sau a unei acțiuni, într-un timp limitat pentru a atinge un obiectiv

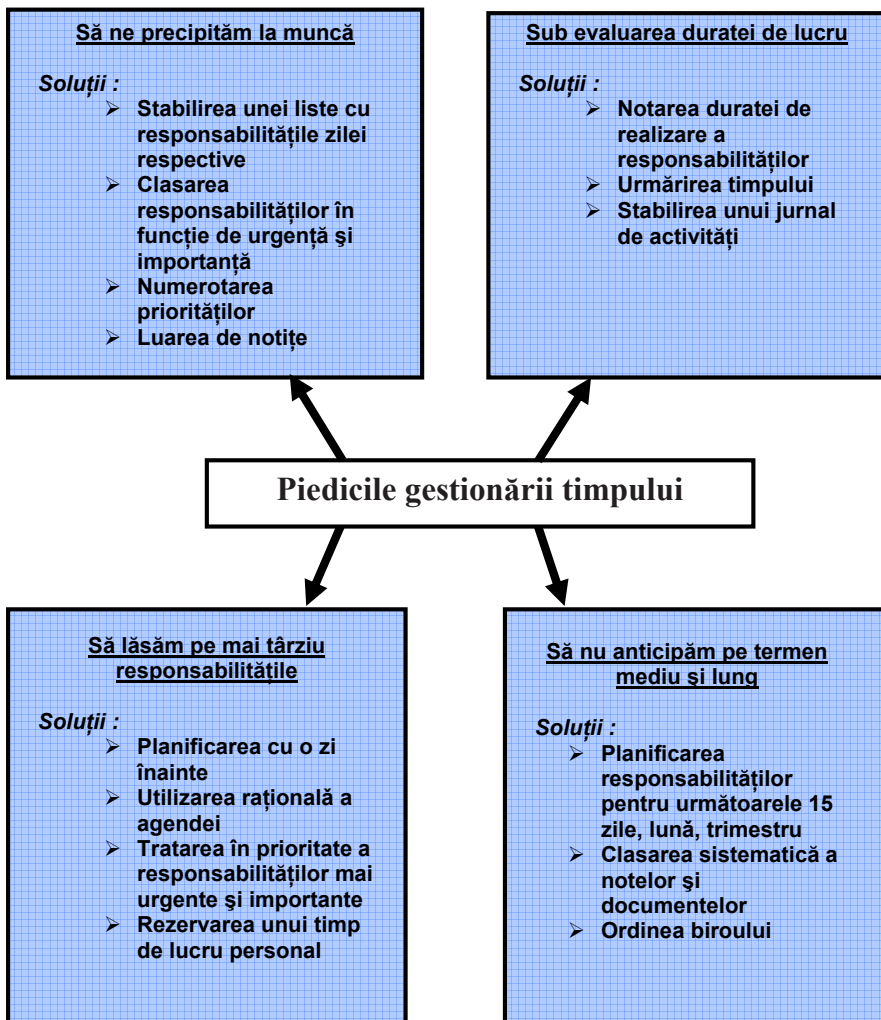
Într-o situație echilibrată, cele 3 utilizări pentru gestionarea timpului orientează gestionarea spontană a priorităților



1.2 Gestionarea timpului, înseamnă să ne adaptăm....

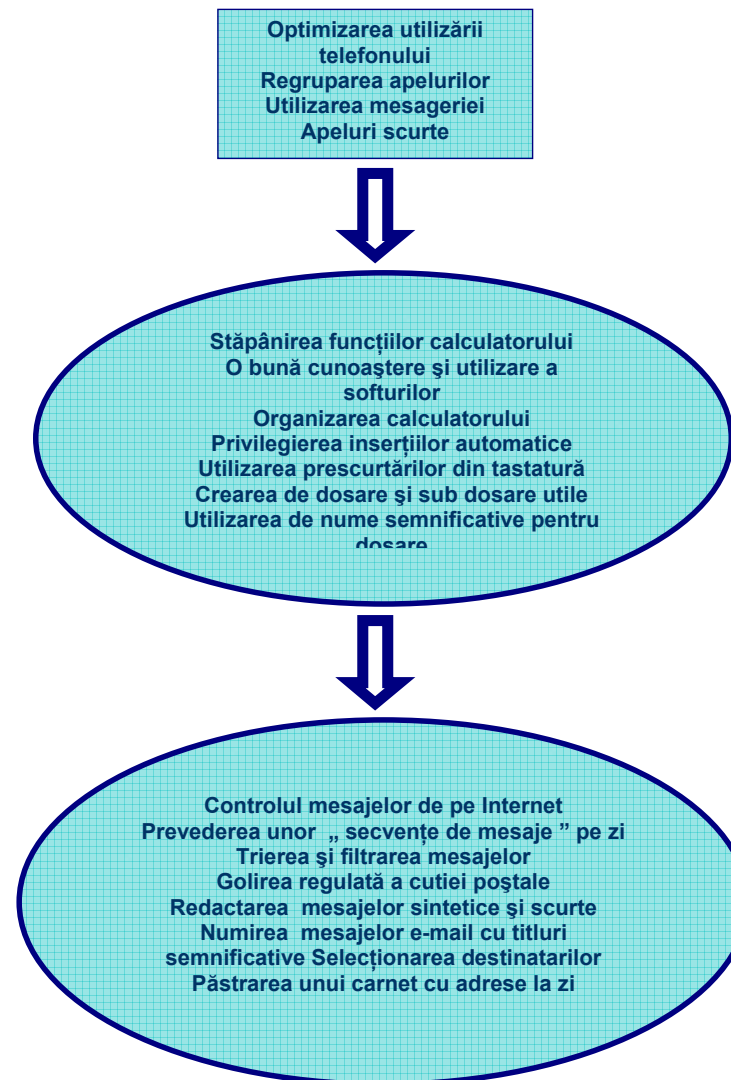


1.3 Capcanele gestionării timpului



1.4 Îmbunătățirea gestionării timpului ...

este oportună utilizarea noilor tehnologii în funcție de nevoi



1.5 Agenda

Agenda

Suport prioritar pentru gestionarea timpului

Calendar trimestrial previzional

Ianuarie		Februarie		Martie	
1 Lu		1 Je		1 Je	
2 Ma	Stagiu de instruire « Monitorizarea calității aerului » la Țucurești	2 Ve	Ziua Zonelor Umede	2 Ve	
3 Me		3 Sa	----	3 Sa	----
4 Je		4 Di	----	4 Di	----
5 Ve		5 Lu		5 Lu	Vizita de studiu în Franța
6 Sa		6 Ma	Întâlnire Infratire la Țucurești	6 Ma	
7 Di	7 Me		7 Me		
8 Lu		8 Je		8 Je	
9 Ma		9 Ve		9 Ve	
10 Me		10 Sa	----	10 Sa	
11 Je	Dezbatere publică « Biodiversitate »	11 Di	----	11 Di	----
12 Ve		12 Lu		12 Lu	
13 Sa	----	13 Ma		13 Ma	
14 Di	----	14 Me	Întâlnire de informare pe calitatea apei la Țucurești	14 Me	
15 Lu		15 Je		15 Je	
16 Ma	Vizita Ministrului	16 Ve		16 Ve	Întâlnire experți
17 Me		17 Sa	----	17 Sa	----
18 Je		18 Di	----	18 Di	----
19 Ve	Zi de consultări cu operatorii industriali	19 Lu		19 Lu	
20 Sa	----	20 Ma		20 Ma	Întâlnire informare publică împreună cu Garda Națională de Mediu
21 Di	----	21 Me	Întâlnire parc național	21 Me	
22 Lu		22 Je		22 Je	
23 Ma	Simpozion Infratire	23 Ve		23 Ve	bilanț trimestrial de activități
24 Me		24 Sa	----	24 Sa	----
25 Je		25 Di	----	25 Di	----
26 Ve		26 Lu		26 Lu	Concedii
27 Sa	----	27 Ma	Conferință de presă « deponie »	27 Ma	
28 Di	----	28 Me		28 Me	
29 Lu				29 Je	
30 Ma	Întâlnire șefi de serviciu Planuri și programe			30 Ve	
31 Me				31 Sa	----

Agenda

Suport prioritar pentru gestionarea timpului

Calendar zilnic previzional

Luni 16 aprilie	
8 h - 30	14 h - 30
9 h – Întâlnire de directori	15 h – Întâlnire primăria Ciacova
30	30
10 h - 30	16 h - 30
30 – Întrevedere individuală	
11 h - 30	17 h - 30
12 h – Întâlnire cu Prefectul Județului	18 h - 30
30	30
13 h - 30	19 h - 30
30	30

1.6 Contribuția la o mai bună eficacitate colectivă

Să ne gestionăm mai bine timpul nostru înseamnă în același timp și să contribuim la o eficacitate colectivă

Să ne gestionăm mai bine echipa zi de zi :

- Protejarea timpului și limitarea stresului
- Refuzul de a fi întrerupt și canalizarea întreruperilor lăsându-le pe mai târziu
- Limitarea urgențelor la maxim anticipând în funcție de agendă
- Încurajarea autonomiei colaboratorilor și informarea regulată
- Întâlniri regulate cu aceștia



Să știm să delegăm :

- Informarea, formarea și controlarea persoanelor competente cărora le delegăm o responsabilitate
- Fixarea clară a cadrului, limitelor și responsabilităților misiunii
- Păstrarea responsabilității delegării
- Păstrarea încrederii, recunoștinței față de munca efectuată și mulțumiri



Optimizarea muncii între șef și subordonați :

Un șef trebuie:

- Să lucreze dezvoltând o ambianță plăcută și creând un climat de încredere
- Să respecte munca și să favorizeze autonomia subordonaților
- Să clarifice așteptările, să încurajeze luarea de decizii
- Să facă o evaluare și să redefinească prioritățile în mod regulat

Un subordonat trebuie:

- Să facă să câștige timp șefului, să nu îl solicite în permanență
- Să se programeze în timpul acestuia de lucru prin întâlniri, trimitere de e-mail, note scrise
- Întotdeauna să prezinte problemele propunând soluții
- Să întocmească regulat rapoarte și procese verbale

2. CONDUITA INTR-O INTALNIRE

2.1 Conducerea unei întâlniri

-presupune mai întâi pregătirea și organizarea ei

O întâlnire este inutilă dacă :

- Ea nu a fost pregătită în prealabil
- Este organizată din pură obișnuință
- Decizia este deja luată
- Rezultatele obținute nu vor fi utilizate
- Dacă este suficient și printr-un alt mijloc de comunicare

O întâlnire este indispensabilă pentru :

- Transmiterea unei informații mai multor persoane
- Culegerea de informații simultan de la mai multe persoane
- Rezolvarea unei probleme sau căutarea de soluții
- Obținerea acordului participanților



Avantajele unei întâlniri

O întâlnire favorizează :
 O comunicare simultană între participanți
 O întâlnire bogată în convivialitate
 Crearea de teme de gândire
 Rezolvarea problemelor și întrebărilor
 Întâlniri în direct cu schimburi de idei

2.1.2 Alegerea temelor și participanților

Alegerea temei

Spre exemplu :

- O întâlnire de echipă
- O întâlnire de informare despre noua legislație
- O întâlnire despre organizarea zilei mediului
- O întâlnire cu aleșii locali și oamenii de știință pe Natura 2000
- O dezbateră publică pe un proiect de autostradă
- Un simpozion referitor la stadiul de avansare pentru o infratire
- Un grup de lucru referitor la redactarea marilor obiective într-un plan de management

Vizarea și alegerea participanților

Numărul variază în funcție de întâlnire

Invitarea participanților

Printr-o scrisoare de invitație

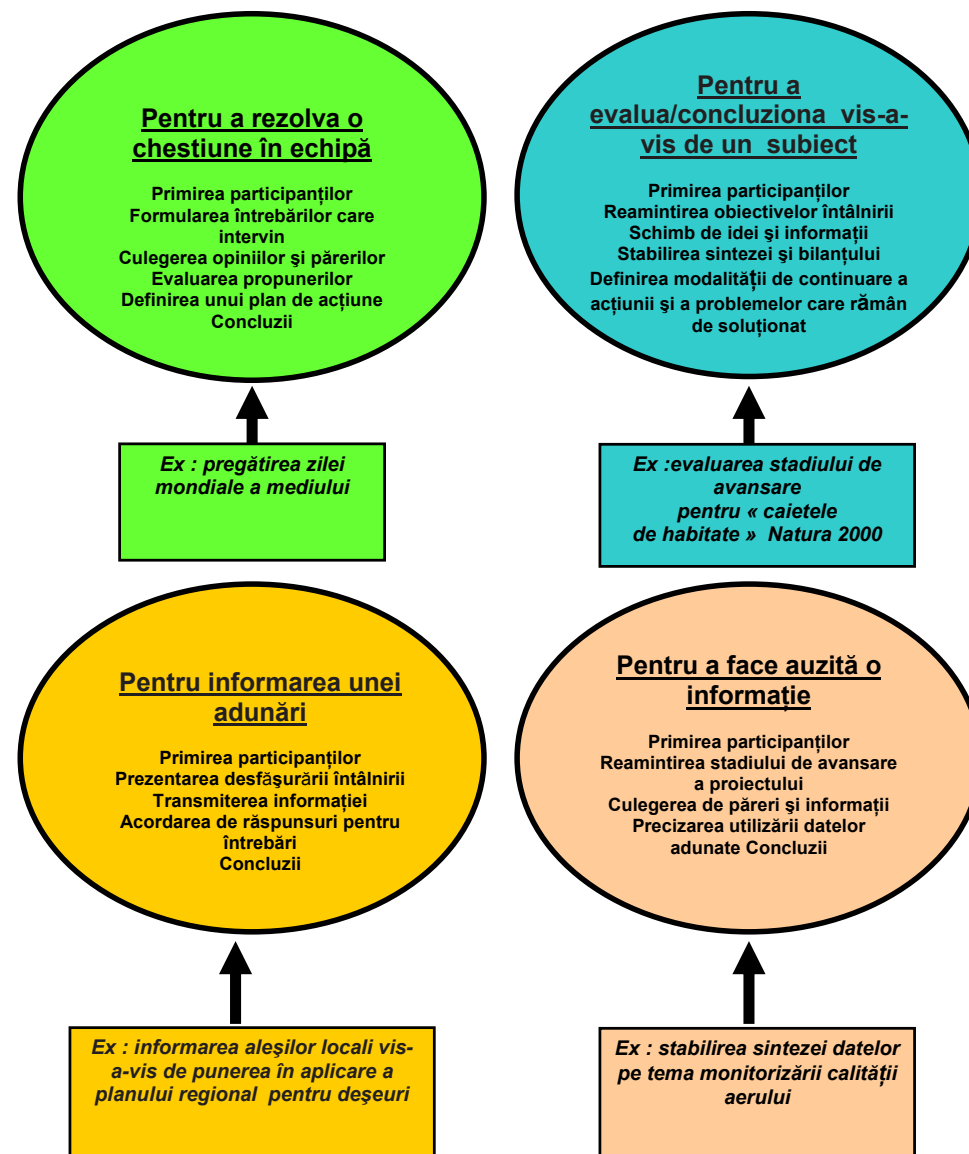
Soluționarea chestiunilor legate de logistică

Rezervarea sălii, video-proiectorul, flipchart, calculator, prezentările în power point, documente, paperboard, marker, pauza de cafea...

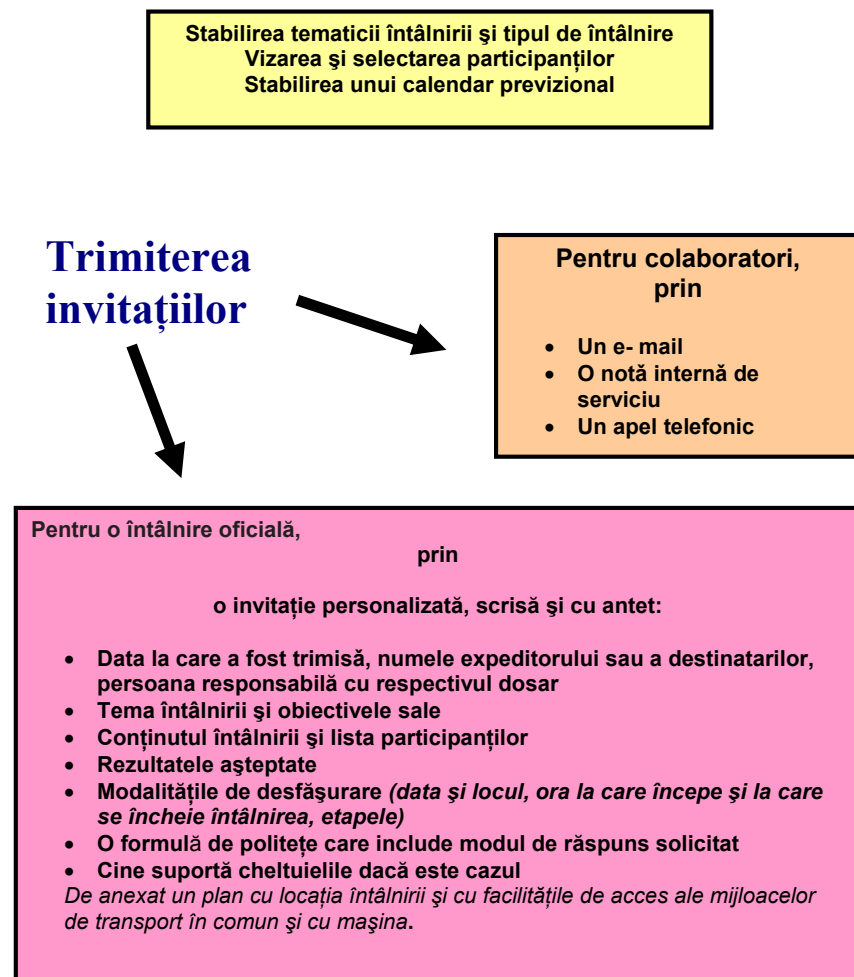
Definirea modalităților de întâlnire

Expuneri, dezbateri, munca pe grupuri, prezentările, colocviul...

2.2 Ce tip de întâlnire organizăm ?

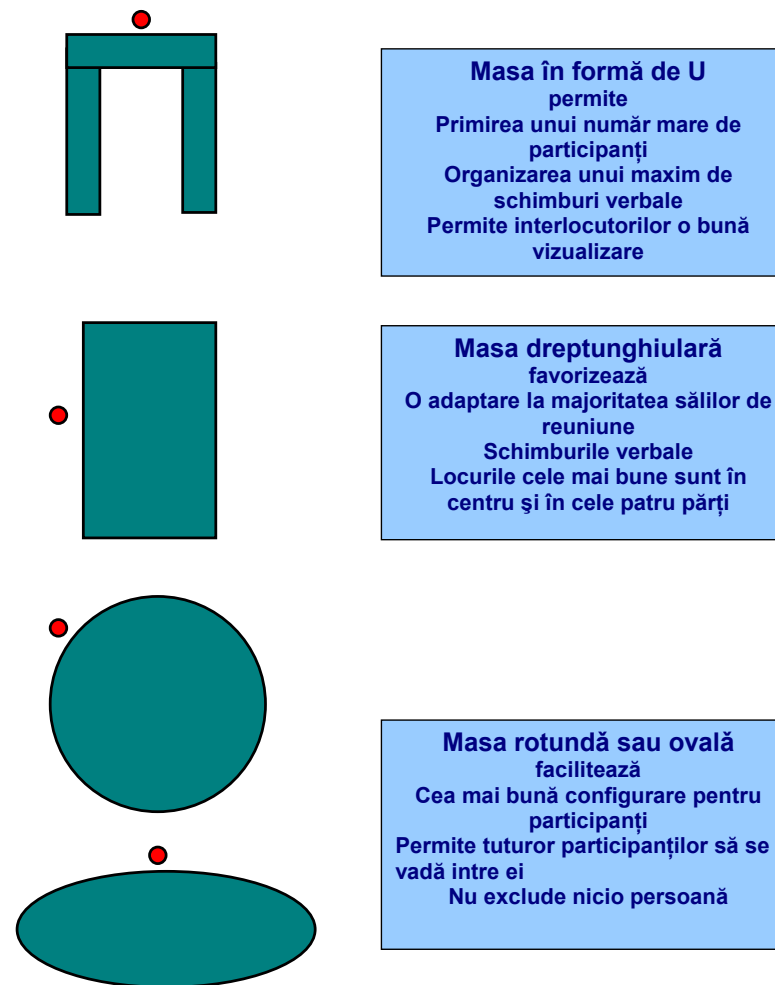


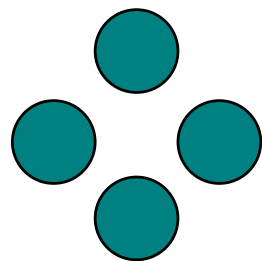
2.3 Organizarea unei întâlniri



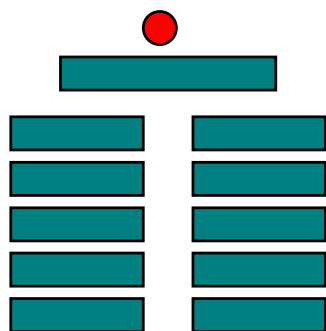
2.4 Alegerea cadrului întâlnirii

Alegerea unei săli cu dimensiuni adaptate pentru numărul de participanți, bine aerisită și luminată, dar unde se poate face imediat întuneric dacă este nevoie de proiecții





Mesele pe grupe
permit
Interactivitatea participanților
Schimbul de locuri
Dialogul animatorului cu fiecare masă



Mesele aliniate
favorizează
Transmiterea informațiilor către o adunare
Primirea mai multor participanți
Interactivitatea cu participanții

2.5 Pregătirea materialului

Paperboard, marker, scotch, pioneze
calculator, video-proiector, ecran
prelungitor, laser
stick USB, documente și fișe, ceas
apă minerală, pahar

2.6 Conducerea și animarea unei întâlniri

2.6.1 Animatorul

- Primește participanții și începe la ora programată
- Desemnează unui secretar de ședință care să întocmească procesul verbal
- Prezintă obiectivele/scopul întâlnirii
- Urmărește respectarea odinei de zi și durata alocată pentru fiecare temă
- Detectează aderarea sau dezacordul participanților la subiect
- Întrerupe digresiunile și reîncadrează întâlnirea
- Face un rezumat al deciziilor luate
- Afișează calendarul reținut
- Trage concluziile întâlnirii

2.6.2 Tehnicile de animare

Prezentarea fiecărui participant
Pentru a
Avea o mai bună prezentare
Culege păreri vis-a-vis de un subiect
Percepe mai bine mesajul
Deschide discuția

Dezbatere
Pentru a
Confrunta puncte de vedere
Avansa pe puncte comune
Clarifica dezacorduri
Îmbogăți cunoștințele
Exprima liber punctul de vedere

Sub grupe
Pentru a
Repartiza competențele de lucru
Avea o abordare comparativă pe un anumit subiect
Lucra în paralel pe subiecte diferite
Produce rezultate imediate
Amesteca sau regrupa afinități

Individual
Pentru a
Estima competențele și implicarea fiecărui participant
Răspunde la un chestionar
Face o evaluare
Pregăti o prezentare a fiecărui participant

Brainstorming
Pentru a
Stârni crearea cât mai multor idei într-un timp cât mai scurt
Găsi o soluție rapidă
Favoriza emulația intelectuală
Permite exprimarea liberă a ideilor

2.7 Evaluarea și procesul verbal al întâlnirii

2.7.1 Evaluarea întâlnirii

permite o estimare a atingerii obiectivelor fixate înainte de întâlnire și satisfacerea participanților la sfârșitul ei

De făcut sub forma :

Unei întâlniri de evaluare care trebuie programată rapid
sau
Unui chestionar de evaluare la sfârșitul întâlnirii

2.7.2 Procesul verbal al întâlnirii

Trebuie întocmit imediat după întâlnire

Pune într-o formă oficială deciziile luate
Formalizează munca realizată
Capitalizează informația
Îmbunătățește memoria colectivă și conține
Scopul, data, participanții prezenți și cei scuzați
ordinea de zi, obiectivele, punctele tratate
Durata și concluziile