



# Utilizarea rezultatelor evaluării

Evaluarea e un proces de analiză care poate aduce beneficii pe diverse planuri, dincolo de recomandările în sine pe care le formulează

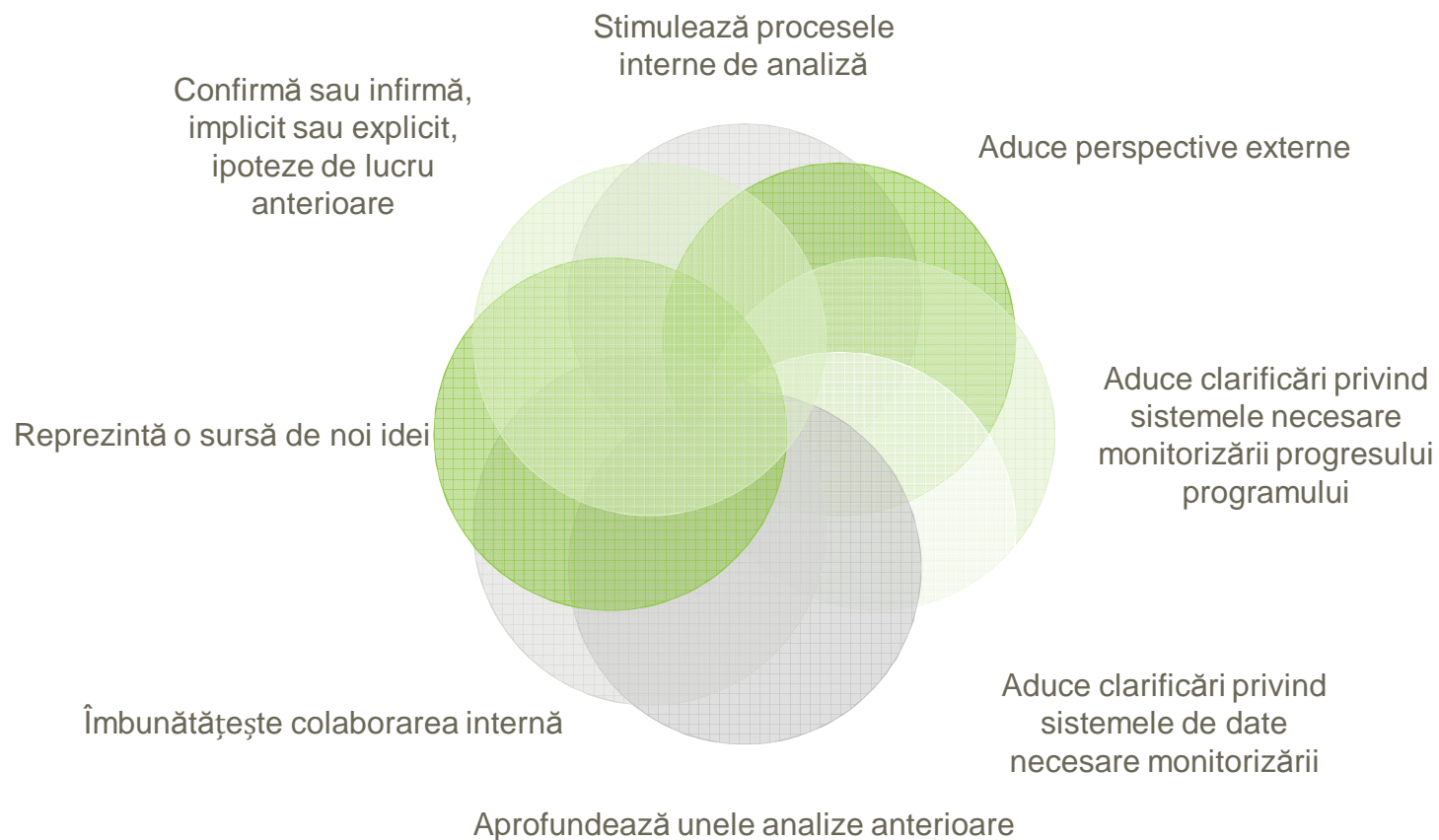
## Utilizarea rezultatelor evaluării

Nu cred că găsirea de soluții la probleme de afaceri este treaba mea. Dacă un manager întreabă un consultant academic ce să facă și acel consultant îi răspunde, atunci consultantul ar trebui să fie concediat. Niciun academician nu are suficientă experiență pentru a cunoaște contextul managerial al unei probleme suficient de bine pentru a oferi sfaturi specifice despre o situație specifică. Ceea ce un consultant academic poate face este să spună unele lucruri care, în combinație cu cunoștințele privind contextul ale managerului, poate duce la o soluție mai bună.

**James March**

Profesor Emeritus, Universitatea Stanford  
Consultant, autor în domeniul managementului organizațional  
(1928 - )

# Utilizarea rezultatelor evaluării



## Utilizarea rezultatelor evaluării

În ansamblu, evaluarea:

- Identifică sau sprijină identificarea de aspecte critice
- Formulează lecții ce se pot desprinde
- Formulează sugestii care pot constitui un punct de plecare în identificarea de posibile măsuri de corecție

Evaluarea reprezintă o bună ocazie pentru o muncă de echipă care angrenează managementul programului de pe diverse niveluri

## Utilizarea rezultatelor evaluării – cerințe procedurale care implică CCE

---

Cerințele procedurale se regăsesc în:

- Ghid procedural ACIS
- Proceduri specifice AM

În esență, sunt prevăzute procedural:

- Solicitarea comentariilor factorilor interesați
- Consultări cu factorii implicați în managementul programului
- Decizii privind acțiunile ce vor fi întreprinse ca urmare a evaluării

## Utilizarea rezultatelor evaluării – aspecte cheie

Evaluatorii nu pot deține toate cunoștințele privind aspectele specifice programului.



Recomandările nu sunt măsuri de corecție “la cheie”, ci sugestii care se bazează pe perspective externe și pe o cantitate limitată de cunoștințe privind aspectele specifice ale programului.

## Utilizarea rezultatelor evaluării – aspecte cheie

O recomandare trebuie să reprezinte un **punct de plecare** pentru consultări și decizii, **nu un final**.

Întrebarea cheie nu e

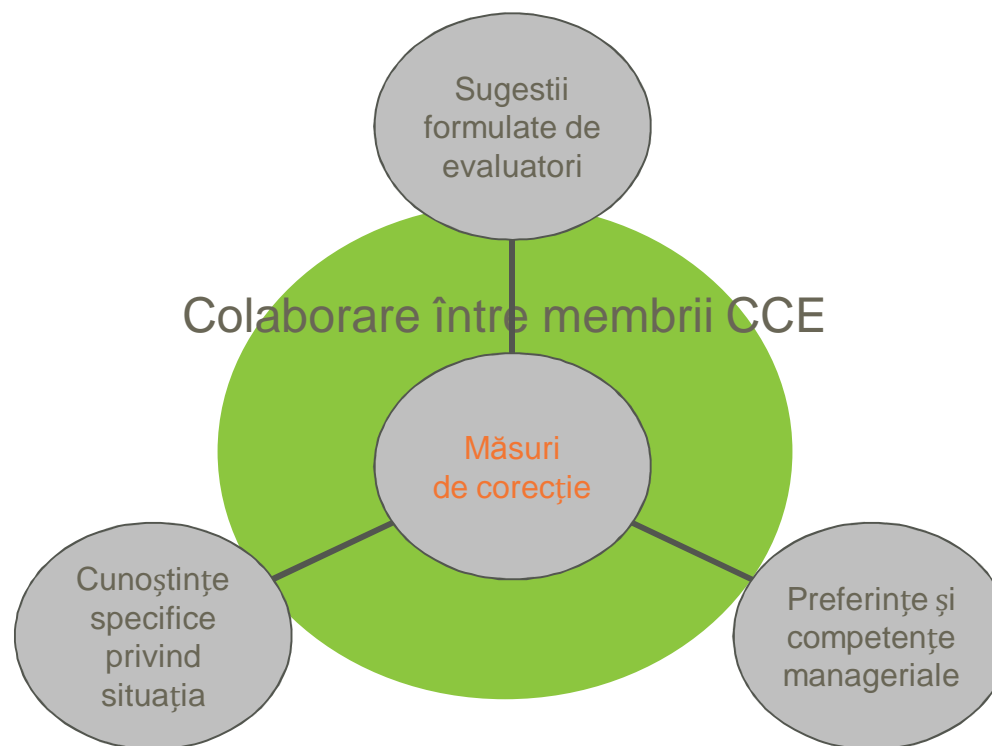
*Ce facem cu recomandarea?*

ci

*Ce facem cu aspectul programului la care se referă recomandarea?*

# Utilizarea rezultatelor evaluării – aspecte cheie

Formularea măsurilor de corecție necesită sau depinde de





## Utilizarea rezultatelor evaluării – aspecte cheie

Etape practice ale procesului:

Comentarii pe marginea raportului de evaluare



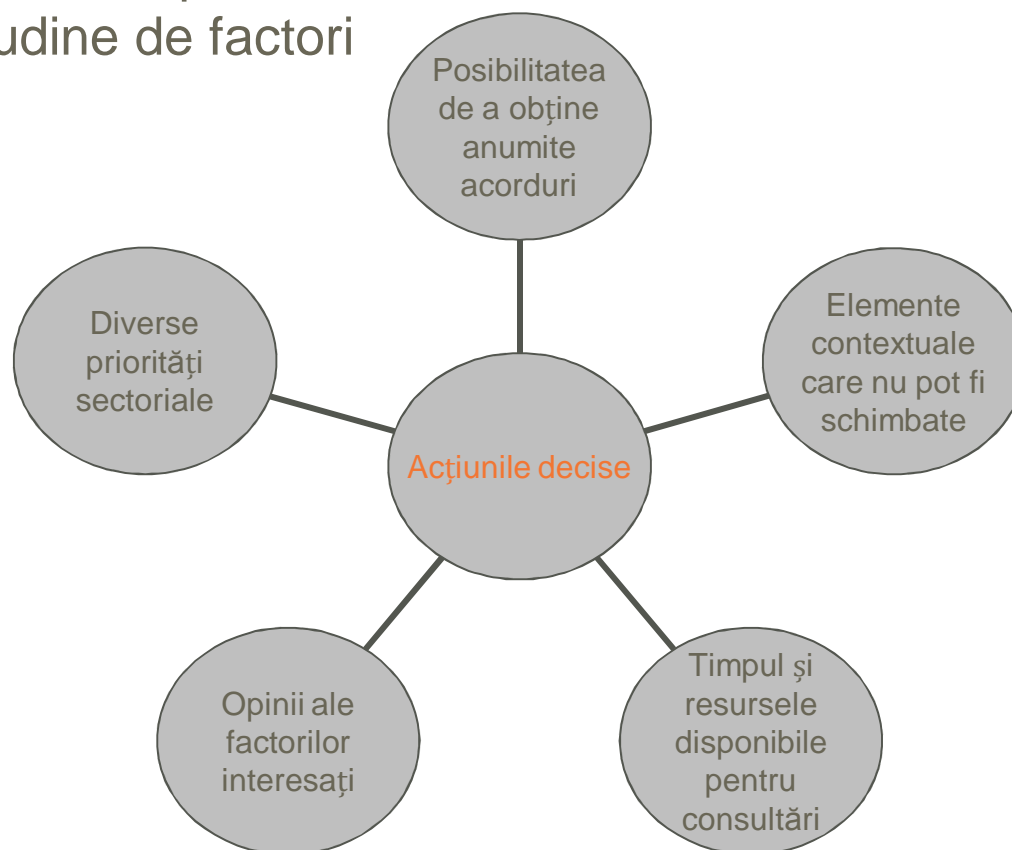
Consultări cu factorii implicați pe marginea raportului de evaluare – în cadrul CCE sau în alte forumuri



Decizii privind măsurile adoptate ca urmare a evaluării → plan de acțiune

# Utilizarea rezultatelor evaluării – aspecte cheie

Acțiunile decise pot fi formulate în moduri diverse, în funcție de o multitudine de factori



## Utilizarea rezultatelor evaluării – aspecte cheie

Planul de acțiune:

Reprezintă acțiuni de management ca oricare altele și nu au nevoie de un tratament aparte



Planul de acțiune ar trebui să intre în sistemul de management uzual al programului



Unitatea de evaluare poate și e benefic să urmărească implementarea planului de acțiune și impactul acestuia, fără a purta responsabilitatea implementării sale