

- **Managementul proiectelor și programelor**
- **Managementul portofoliilor de proiecte**
- **Managementul organizațiilor orientate pe proiecte**
- **Managementul societăților orientate pe proiecte**

Cuprins

Introducere.....	7
A Orientarea pe proiecte ca strategie managerială	
A1 Proiecte și programe, managementul proiectelor și programelor.....	21
A 1.1 Istoria managementului proiectelor și programelor	21
A 1.2 Utilitatea proiectelor și programelor	23
A 1.3 Utilitatea managementului proiectelor și programelor.....	24
A2 Organizația orientată pe proiecte.....	25
A 2.1 Conceptul “organizație orientată pe proiecte”	26
A 2.2 <i>Management by projects</i> drept strategie de organizare	27
A 2.3 Structura organizatorică a organizației orientate pe proiecte	29
A 2.4 Procesele de afaceri ale organizației orientate pe proiecte	31
A 2.5 Culturi ale organizațiilor orientate pe proiecte	33
A3 Societatea orientată pe proiecte.....	34
A 3.1 Orientarea pe proiecte ca fenomen macro-economic	34
A 3.2 Conceptul “societate orientată pe proiecte”	34
B Conceptul de proiect și abordări în managementul proiectelor	
B 1 Conceptul de proiect.....	39
B 1.1 Percepția proiectelor.....	39
B 1.2 Definiția proiectului	42
B 1.3 Diferențierea proiectelor de proiectele de dimensiuni reduse.....	43
B 1.4 Organizarea reclamată de realizarea proceselor de afaceri incompatibile managementului proiectelor	45
B 1.5 Interdependențele proiecte-procese de afaceri-investiții-obiecte	50
B 1.6 Dezvoltarea continuă și discontinuă a proiectelor și programelor	52
B 2 Abordări în managementul proiectelor.....	55
B 2.1 Managementul de proiect tradițional.....	55
B 2.2 ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement®	56
B 2.3 Definiție: Managementul proiectelor	60
B 2.4 Abordări internaționale ale managementului proiectelor.....	62
B3 Managementul diferitelor tipuri de proiecte.....	64
C Modele de organizare a proiectelor și roluri în proiecte	
C 1 Viziune de ansamblu: organizarea proiectelor	71
C 2 Modele tradiționale de organizare a proiectelor.....	71
C 2.1 Organizarea bazată pe influență	72

C 2.2	Organizarea pură a proiectelor	74
C 2.3	Organizarea matriceală.....	75
C 2.4	Modele tradiționale ale organizării proiectelor în practică	76
C 3	Roluri și organigrama proiectului.....	77
C 3.1	Roluri individuale și de echipă în cadrul proiectului	77
C 3.2	Rol: Echipa proprietarilor proiectului	78
C 3.3	Rol: Manager de proiect.....	82
C 3.4	Roluri: Membru în echipa proiectului și colaborator al proiectului.....	85
C 3.5	Roluri: Echipa proiectului și sub-echipa	89
C 3.6	Conflicte și potențiale ale rolurilor în organizația orientată pe proiecte	93
C 3.7	Organigrama unui proiect.....	95
C 4	Modelul de organizare a proiectelor.....	98
C 4.1	Elementul “Empowerment”	98
C 4.2	Elementul “Integrare”	101
C 4.3	Elementul “Parteneriat”	105
C 4.4	Elementul “Organizația virtuală a proiectului”	107
C 4.5	Combinarea elementelor în modelul de organizare a proiectelor ROLAND GAREIS <i>Projekt- und Programmmanagement</i> ®.....	112

D Echipe, leadership în proiecte și cultura proiectelor

D 1	Echipe și lucru în echipă în cadrul proiectelor (în colaborare cu Michael Stummer).....	117
D 1.1	Echipe în proiecte	117
D 1.2	Ciclul de viață al echipelor în proiecte	119
D 2	Leadership în proiecte	121
D 2.1	Sarcini și roluri de leadership în proiecte	121
D 2.2	Stiluri de leadership în proiecte	122
D 2.3	Leadership orientat pe evenimente în proiecte	123
D 2.4	Managementul “emoțional” al proiectelor	124
D 2.5	Metode de leadership în proiecte	129
D 3	Cultura proiectelor.....	133
D 3.1	Dezvoltarea unei culturi specifice proiectului	133
D 3.2	Obiective ale managementului simbolic al proiectelor	135
D 3.3	Metode ale managementului simbolic al proiectelor	135

E Managementul proiectelor

E 1	Managementul proiectelor și contextul acestuia	143
E 1.1	Vedere de ansamblu: managementul proiectelor.....	143
E 1.2	Contextul managementului proiectelor.....	146
E 1.3	Descrierea procesului de demarare a proiectului.....	147
E 1.4	Descrierea procesului de coordonare a proiectului.....	153
E 1.5	Descrierea procesului de control al proiectului	155

E 1.6	Descrierea procesului de depășire a unei discontinuități în proiect.....	162
E 1.7	Descrierea procesului de încheiere a proiectului	173
E 1.8	Marketingul proiectului	180
E 1.9	Administrarea proiectului	191
E 2	Definirea procesului de afaceri: Managementul proiectului	192
E 2.1	Utilizarea metodelor de managementul proiectelor.....	192
E 2.2	Utilizarea planurilor standard de proiect	196
E 2.3	Utilizarea formelor adecvate de comunicare	197
E 2.4	Definirea infrastructurii proiectului	200
E 2.5	Utilizarea consultanților și coaches în managementul proiectelor	201
E 2.6	Utilizarea listelor de verificare în managementul proiectelor	201
F	Metode de managementul proiectelor și programelor	
F 1	Metode pentru demararea proiectelor și programelor	205
F 1.1	Privire de ansamblu asupra metodelor pentru demararea proiectelor și programelor	205
F 1.2	Metode pentru planificarea obiectelor vizate și a obiectivelor	206
F 1.3	Metode pentru planificarea sferei de cuprindere	212
F 1.4	Metode de planificare calendaristică	220
F 1.5	Planificarea bugetului	230
F 1.6	Planificarea resurselor.....	239
F 1.7	Metode pentru proiectarea relațiilor proiectului cu mediul	244
F 1.8	Proiectarea organizațională.....	256
F 1.9	Dezvoltarea culturii proiectelor	270
F 1.10	Managementul riscurilor.....	275
F 1.11	Evitarea și/sau promovarea și prevenirea discontinuităților	296
F 2	Metode pentru coordonarea proiectelor și programelor	311
F 2.1	Viziunea asupra metodelor de coordonare.....	311
F 2.2	Protocolul de ședință.....	311
F 2.3	Lista TO DO	313
F 2.4	Protocolul de scoatere în evidență a unui pachet de activități	314
F 3	Metode pentru controlul proiectelor și programelor	316
F 3.1	Viziune de ansamblu asupra metodelor pentru controlul proiectelor și programelor	316
F 3.2	Metode pentru control și replanificare	318
F 3.3	Metode pentru planificarea măsurilor de dirijare	342
F 3.4	Rapoarte de control	343
F 4	Metode pentru depășirea unei discontinuități în proiecte și programe.....	350
F 4.1	Cadrul general al metodelor pentru depășirea unei discontinuități în proiecte și programe.....	350
F 4.2	Definirea unei discontinuități	351
F 4.3	Planificarea măsurilor de urgență și a măsurilor suplimentare pentru depășirea unei discontinuități	353
F 4.4	Analiza cauzelor unei discontinuități	354

F 4.5	Planificarea strategiilor alternative.....	355
F 4.6	Încheierea unei discontinuități	357
F 4.7	Organizarea și comunicarea pentru depășirea unei discontinuități	358
F 5	Metode pentru încheierea proiectelor și programelor	360
F 5.1	Cadrul general privind metodele pentru încheierea proiectelor și programelor	360
F 5.2	Planificarea măsurilor în procesul de încheiere a proiectelor	361
F 5.3	Transferul de know-how	364
F 5.4	Evaluarea realizărilor	366
F 5.5	Acțiuni cu semnificație simbolică la încheierea proiectului	370
G	Managementul programelor	
G 1	Conceptul de program și procesul de management al programelor	375
G 1.1	Conceptul de program	375
G 1.2	Procesul de management al programului	378
G 1.3	Sub-procese de management al programului	379
G 1.4	Proiectarea procesului de management al programului	390
G 1.5	Competențe de managementul programelor	392
G 2	Studii de caz în managementul programelor	393
G 2.1	Program: LKS 2000	394
G 2.2	Program: Ofensiva infrastructurii.....	398
G 3	Elemente specifice ale managementului de program	406
G 3.1	Proiectele de concepție drept bază a programului.....	406
G 3.2	Definirea obiectivelor programului.....	407
G 3.3	Organigrama programului și rolurile în cadrul programului	407
G 3.4	Planul structurii programului	414
G 3.5	Managementul riscurilor în program.....	418
G 3.6	Standardele programului	420
G 3.7	Marketingul programului	421
G 3.8	Elemente specifice în managementul programelor UE.....	422
H	Asigurarea calității în proiecte și programe	
H 1	Consultanța în proiecte și programe.....	431
H 1.1	Viziune de ansamblu asupra tipurilor de consultanță în proiecte și programe.....	433
H 2	Consultanță în managementul proiectelor și programelor	436
H 2.1	Obiectivele și serviciile consultantului în managementul proiectelor și programelor	436
H 2.2	Procesul de consultanță în management și implementarea metodelor.....	437
H 2.3	Rolurile de consultanță în managementul proiectelor și programelor.....	439

H 3	Auditarea managementului proiectelor și programelor (în colaborare cu Martina Huemann)	443
H 3.1	Auditarea managementului proiectelor și programelor: obiective și servicii	443
H 3.2	Procesul de auditare a managementului și implementarea metodelor	443
H 3.3	Roluri în auditarea managementului proiectelor și programelor	457
H 4	Metode de consultanță în management și auditarea managementului proiectelor și programelor	461
H 4.1	Analiza documentelor	461
H 4.2	Interviul	463
H 4.3	Observarea ședințelor	465
H 4.4	Rapoarte	466
H 4.5	Prezentări și workshop-uri	466
H 5	Instituționalizarea consultanței în management și a auditării proiectelor și programelor în organizația orientată pe proiecte	467
I	Managementul portofoliilor de proiecte	
I 1	Clustere de proiecte și procese de afaceri în managementul portofoliilor de proiecte	471
I 1.1	Clustere de proiecte: portofolii, rețele și lanțuri de proiecte	471
I 1.2	Obiectivele managementului portofoliilor de proiecte	472
I 1.3	Procese de afaceri și metode în cadrul managementului portofoliilor de proiecte	472
I 2	Atribuirea unui proiect, respectiv a unui program	474
I 2.1	Descrierea procesului de afaceri pentru atribuirea unui proiect, respectiv a unui program	474
I 2.2	Propunerea de investiție și <i>Investment Portfolio Score Card</i>	478
I 2.3	Analiza <i>Business Case</i>	481
I 2.4	Propunerea de proiect	490
I 2.5	Atribuirea proiectului	493
I 3	Coordonarea portofoliului de proiecte	495
I 3.1	Descrierea procesului de afaceri: coordonarea portofoliilor de proiecte	495
I 3.2	Baza de date a portofoliilor de proiecte	498
I 3.3	Analize și rapoarte referitoare la portofoliul de proiect	502
I 4	Rețele de proiecte	511
I 4.1	Descrierea procesului de realizare a rețelei de proiecte	511
I 4.2	Metode pentru realizarea rețelelor de proiecte	516
I 4.3	Managementul lanțurilor de proiecte	520
I 5	Controlul investițiilor	521
I 5.1	Procesul de afaceri: controlul investiției	521
I 5.2	Metode pentru controlul investiției	524
I 6	Organizarea și managementul personalului pentru managementul portofoliilor de proiecte	525

J	Proiectarea organizației orientate pe proiecte	
J 1	Organizarea structurală a unei organizații orientată pe proiecte	529
J 1.1	Strategia organizatorică a unei organizații orientate pe proiecte	529
J 1.2	Organigrama unei organizații orientate pe proiecte	529
J 1.3	Grupuri de experți (<i>Expert pools</i>)	531
J 1.4	Grupul portofoliului de proiecte	534
J 1.5	<i>PM Office</i>	535
J 2	Organizarea proceselor în cadrul unei organizații orientate pe proiecte	544
J 2.1	Procese de afaceri specifice organizației orientate pe proiecte	544
J 2.2	Procese de afaceri generale ale organizației orientate pe proiecte	545
J 2.3	Ghiduri, formulare și standarde ale organizației orientate pe proiecte	546
J 2.4	Planuri standard de proiect	550
J 3	Infrastructura organizației orientate pe proiecte	550
J 3.1	Infrastructura IT a organizației orientate pe proiecte	550
J 3.2	Infrastructura de telecomunicații a organizației orientate pe proiecte	553
J 3.3	Infrastructura de spațiu a organizației orientate pe proiecte	553
J 4	Culturi în organizația orientată pe proiecte	554
J 4.1	Cultura organizației orientate pe proiecte	555
J 4.2	Subculturi în organizația orientată pe proiecte	557
J 5	Managementul discontinuităților în organizația orientată pe proiecte	558
J 5.1	Dezvoltări continue și discontinue ale organizației	558
J 5.2	Proiecte și programe pentru managementul discontinuităților	560
J 5.3	Cerințe pentru managementul proiectelor la depășirea unei discontinuități	561
J 5.4	Proiecte pentru evitarea crizelor, pentru exploatarea șanselor și pentru prevenirea discontinuităților	565
J 6	Dezvoltarea organizației orientate pe proiecte (în colaborare cu Michael Stummer)	567
J 6.1	Obiective și obiecte vizate în dezvoltarea unei organizații orientate pe proiecte	567
J 6.2	Înființarea unei organizații orientate pe proiecte	569
J 6.3	Evoluția unei organizații orientate pe proiecte	571
J 6.4	Introducerea managementului proiectelor în organizațiile care nu sunt orientate pe proiecte	578
K	Managementul resurselor umane în organizația orientată pe proiecte	
K 1	Roluri și cariere în organizația orientată pe proiecte	583
K 1.1	Roluri în organizația orientată pe proiecte	583
K 1.2	Trasee de carieră în organizația orientată pe proiecte	584
K 1.3	Competențele managerului de proiect	587
K 1.4	Profesia “Manager de proiect”	588
K 1.5	Certificările în domeniul managementului proiectelor	591

K 2	Procese de afaceri pentru managementul resurselor umane	
	în organizația orientată pe proiecte	593
	K 2.1 Proces de afaceri: recrutarea managerilor de proiect.....	593
	K 2.2 Proces de afaceri: perfecționarea managerilor de proiect.....	595
	K 2.3 Proces de afaceri: concedierea managerilor de proiect.....	596
K 3	Metode pentru managementul resurselor umane în organizația orientată	
	pe proiecte	597
	K 3.1 Metode de evaluare a competențelor în managementul proiectelor	597
	K 3.2 Formarea și perfecționarea profesională în managementul proiectelor.....	601
	K 3.3 <i>Coaching</i> și <i>mentoring</i> pentru managerii de proiect.....	601
K 4	Modele de stimulare în organizația orientată pe proiecte.....	602
	K 4.1 Proiectarea modelelor de stimulare	602
	K 4.2 Activitatea în proiect, ca stimulent	604
	K 4.3 Primele de proiect	604
	K 4.4 Alte stimulente.....	605
K 5	Organizarea managementului resurselor umane în organizația orientată	
	pe proiecte	605
L	Societatea orientată pe proiecte	
L 1	Modelul societății orientate pe proiecte	611
	L 1.1 Orientarea pe proiecte ca fenomen al economiei politice	
	(fenomen macro-economic).....	611
	L 1.2 Conceptul “Societate orientată pe proiecte”	611
	L 1.3 Utilizarea modelului societății orientate pe proiecte la națiuni,	
	regiuni, orașe și branșe	616
L 2	Analiza și benchmarkingul națiunilor orientate pe proiecte.....	619
	L 2.1 Analiza Austriei ca națiune orientată pe proiecte	619
	L 2.2 Benchmarking-ul națiunilor și regiunilor orientate pe proiecte.....	622
L 3	Inițiative naționale de managementul proiectelor	630
	L 3.1 “programm I austria” – inițiativa austriacă de managementul proiectelor ...	630
	L 3.2 Alte inițiative naționale de managementul proiectelor	634
M	Studii de caz referitoare la orientarea pe proiecte în societate	
M 1	Studii de caz: Administrarea orientată pe proiecte a micilor comunități	643
	M 1.1 Viziunea orientării pe proiecte în administrarea micilor comunități	643
	M 1.2 Studiu de caz: Construirea unei stații de epurare a apei	647
	M 1.3 Studiu de caz: KultURsprung	649
	M 1.4 Studiu de caz: Organizația expoziției naționale austriece 2003	651

M 2	Studii de caz: Asociații orientate pe proiecte	653
M 2.1	Viziunea orientării pe proiecte în asociații	653
M 2.2	Studiu de caz: Organizarea unui turneu de tenis	655
M 3	Studiu de caz: Școli orientate pe proiecte	657
M 3.1	Viziunea orientării pe proiecte în școli	657
M 3.2	Studiu de caz: EDV în clase	660
M 3.3	Studiu de caz: Organizarea excursiei în Irlanda	663
M 4	Studiu de caz: Familii orientate pe proiecte	667
M 4.1	Viziunea familiei orientate pe proiecte	667
M 4.2	Studiu de caz: Bucătărie nouă	673
M 4.3	Studiu de caz: Viitorul Luisei	677
M 4.4	Studiu de caz: Întoarcerea lui Lorenz	681
 Anexe		
	Bibliografie	685
	Indexul figurilor	691
	Abrevieri	709
	Index	711
	Autorul și echipa	717