

Cuprins

Introducere	7
Abrevieri	19
Index figuri	21

A Orientarea pe proiecte ca strategie managerială

A1	Proiecte și programe, managementul proiectelor și programelor.....	39
	A1.1 Istoria managementului proiectelor și programelor	39
	A1.2 Utilitatea proiectelor și programelor	41
	A1.3 Utilitatea managementului proiectelor și programelor	42
A2	Organizația orientată pe proiecte	43
	A2.1 Conceptul "organizație orientată pe proiecte"	44
	A2.2 <i>Management by projects</i> ca strategie de organizare	45
	A2.3 Structura organizatorică a organizației orientate pe proiecte	47
	A2.4 Procesele de afaceri ale organizației orientate pe proiecte	49
	A2.5 Culturi ale organizației orientate pe proiecte	51
A3	Societatea orientată pe proiecte	52
	A3.1 Orientarea pe proiecte ca fenomen macroeconomic	52
	A3.2 Conceptul "societate orientată pe proiecte"	53
	A3.3 Modelul maturității societății orientate pe proiecte	53

B Conceptul de proiect și abordări în managementul proiectelor

51	Conceptul de proiect	59
	B1.1 Perceperea proiectelor	59
	B1.2 Definiția proiectului	62
	B1.3 Diferențierea proiectelor de proiectele de dimensiuni reduse.....	63

B1.4 Organizarea proceselor incompatibile cu managementul proiectelor	65
B1.5 Interdependențele dintre proiecte, procese, investiții și obiecte	69
B1.6 Dezvoltarea continuă și discontinuă a proiectelor și programelor.....	71
E: Abordări în managementul proiectelor.....	74
B2.1 Managementul tradițional al proiectelor	74
B2.2 ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement®.....	75
B2.3 Definiție: Managementul proiectelor.....	79
B2.4 Abordări internaționale ale managementului proiectelor.....	81
Managementul diferitelor tipuri de proiecte.....	83

C Modele de organizare a proiectelor și roluri în proiecte

C1 Viziune de ansamblu: organizarea proiectelor	91
C2 Modele tradiționale de organizare a proiectelor.....	91
C2.1 Organizarea bazată pe influență.....	92
C2.2 Organizarea pură a proiectelor	94
C2.3 Organizarea matriceală	95
C2.4 Modele tradiționale ale organizării proiectelor în practică.....	96
C3 Rolurile și organigrama proiectului	97
C3.1 Roluri individuale și de echipă în cadrul proiectului	97
C3.2 Rol: Echipa proprietarilor proiectului.....	98
C3.3 Rol: Manager de proiect.....	102
C3.4 Rol: Membru în echipa proiectului și colaborator al proiectului.....	105
C3.5 Roluri: Echipa proiectului și subechipa	109
C3.6 Conflicte și potențiale ale rolurilor în organizația orientată pe proiecte	113
C3.7 Organigrama unui proiect.....	115
C4 Modelul ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement®.....	118
C4.1 Elementul "Empowerment"	118
C4.2 Elementul "Integrare".....	121
C4.3 Elementul "Parteneriat".....	125
C4.4 Elementul "Organizația virtuală a proiectului"	127
C4.5 Combinarea elementelor în modelul de organizare a proiectelor ROLAND GAREIS <i>Projekt und Programmmanagement</i>	132

D Echipe, leadership în proiecte și cultura proiectelor

D1 Echipe și lucru în echipă în cadrul proiectelor.....	137
D1.1 Echipe în proiecte	137
D1.2 Ciclu de viață al echipelor în proiecte	139
D2 Leadership în proiecte	141
D2.1 Sarcini și roluri de leadership în proiecte	141
D2.2 Stiluri de leadership în proiecte	142
D2.3 Leadership orientat pe evenimente în proiecte	143
D2.4 Managementul "emoțional" al proiectelor	144
D2.5 Metode de leadership în proiecte	151
D3 Cultura proiectelor.....	155
D3.1 Dezvoltarea unei culturi specifice proiectului	155
D3.2 Obiective ale managementului simbolic al proiectelor	157
D3.3 Metode ale managementului simbolic al proiectelor	157

E Managementul proiectelor

E1	Managementul proiectelor și contextul acestuia.....	165
E1.1	Vedere de ansamblu: managementul proiectelor.....	165
E1.2	Contextul managementului proiectelor.....	168
E1.3	Descrierea procesului de demarare a proiectului.....	169
E1.4	Descrierea procesului de coordonare a proiectului.....	175
E1.5	Descrierea procesului de control al proiectului.....	177
E1.6	Descrierea procesului de depășire a unei discontinuități în proiect.....	184
E1.7	Descrierea procesului de încheiere a proiectului.....	195
E1.8	Marketingul proiectului.....	202
E1.9	Administrarea proiectului.....	213
E2	Definirea procesului: Managementul proiectului.....	214
E2.1	Utilizarea metodelor de managementul proiectelor.....	214
E2.2	Utilizarea planurilor-standard de proiect.....	218
E2.3	Utilizarea formelor adecvate de comunicare.....	219
E2.4	Definirea infrastructurii proiectului.....	222
E2.5	Utilizarea consultanților și <i>coaches</i> în managementul proiectelor.....	223
E2.6	Utilizarea listelor de verificare în managementul proiectelor.....	223

F Metode de managementul proiectelor și programelor

F 1	Metode pentru demararea proiectelor și programelor.....	229
F1.1	Privire de ansamblu asupra metodelor pentru demararea proiectelor și programelor.....	229
F1.2	Metode pentru planificarea obiectelor vizate și a obiectivelor.....	230
F1.3	Metode pentru planificarea sferei de cuprindere.....	236
F1.4	Metode de planificare calendaristică.....	244
F1.5	Planificarea bugetului.....	254
F1.6	Planificarea resurselor.....	263
F1.7	Metode pentru proiectarea relațiilor proiectului cu mediul.....	268
F1.8	Design organizational.....	280
F1.9	Dezvoltarea culturii proiectelor.....	294
F1.10	Managementul riscurilor.....	299
F1.11	Evitarea și/sau promovarea și prevenirea discontinuităților.....	320
F2	Metode pentru coordonarea proiectelor și programelor.....	335
F2.1	Viziunea asupra metodelor de coordonare.....	335
F2.2	Protocolul de ședință.....	335
F2.3	Lista TO DO.....	337
F2.4	Protocolul de scoatere din evidență a unui pachet de activități.....	338
F3	Metode pentru controlul proiectelor și programelor.....	340
F3.1	Viziune de ansamblu asupra metodelor pentru controlul proiectelor și programelor.....	340
F3.2	Metode pentru control și replanificare.....	342

F3.3 Metode pentru planificarea măsurilor de dirijare în proiect	366
F3.4 Rapoarte de control în proiect	367
F4 Metode pentru depășirea unei discontinuități în proiecte și programe	374
F4.1 Cadrul general al metodelor pentru depășirea unei discontinuități în proiecte și programe.....	374
F4.2 Definirea unei discontinuități.....	375
F4.3 Planificarea măsurilor de urgență și a măsurilor suplimentare pentru depășirea unei discontinuități.....	377
F4.4 Analiza cauzelor unei discontinuități.....	378
F4.5 Planificarea strategiilor alternative.....	379
F4.6 Încheierea unei discontinuități	381
F4.7 Organizarea și comunicarea pentru depășirea unei discontinuități	382
F5 Metode pentru încheierea proiectelor și programelor.....	384
F5.1 Cadrul general privind metodele pentru încheierea proiectelor și programelor.....	384
F5.2 Planificarea măsurilor în procesul de încheiere a proiectelor....	385
F5.3 Transferul de know-how	388
F5.4 Evaluarea realizărilor	390
F5.5 Acțiuni cu semnificație simbolică la încheierea proiectului.....	394

G Managementul programelor

G1 Conceptul de program și procesul de management al programelor	399
G1.1 Conceptul de program.....	399
G1.2 Procesul de management al programului	402
G1.3 Sub-procese de management al programului.....	403
G1.4 Proiectarea procesului de management al programului.....	414
G1.5 Competențe de managementul programelor	416
G2 Studii de caz în managementul programelor.....	417
G2.1 Program: LKS 2000	418
G2.2 Program: Ofensiva infrastructurii	422
G3 Elemente specifice ale managementului de program	430
G3.1 Proiectele de concepție drept bază a programului	430
G3.2 Definirea obiectivelor programului	431
G3.3 Organigrama programului și rolurile în cadrul programului	431
G3.4 Planul structurii programului.....	438
G3.5 Managementul riscurilor în program.....	442
G3.6 Standardele programului.....	444
G3.7 Marketingul programului.....	445

H Asigurarea calității în proiecte și programe

H1 Consultanța în proiecte și programe	449
H 1 . 1 Viziune de ansamblu asupra tipurilor de consultanță în proiecte și programe.....	451

H2	Consultanța în managementul proiectelor și programelor.....	454
	H2.1 Obiectivele și serviciile consultantului în managementul proiectelor și programelor..	454
	H2.2 Procesul de consultanță în management și implementarea metodelor.....	455
	H2.3 Rolurile de consultanță în managementul proiectelor și programelor.....	457
H3	Auditarea managementului proiectelor și programelor	461
	H3.1 Auditarea managementului proiectelor și programelor: obiective și servicii	461
	H3.2 Procesul de auditare a managementului și implementarea metodelor	461
	H3.3 Roluri în auditarea managementului proiectelor și programelor...	473
H4	Metode pentru consultanța în management și auditarea managementului proiectelor și programelor	477
	H4.1 Analiza documentelor	477
	H4.2 Interviu.....	479
	H4.3 Observarea ședințelor	481
	H4.4 Rapoarte	482
	H4.5 Prezentări și workshopuri	482
H5	Instituționalizarea consultanței și auditării în management.....	483

I Managementul portofoliilor de proiecte

I1	Clustere de proiecte și procese în managementul portofoliilor de proiecte	487
	I1.1. Clustere de proiecte: portofolii, rețele și lanțuri de proiecte	487
	I1.2 Obiectivele managementului portofoliilor de proiecte	488
	I1.3 Procese și metode pentru managementul portofoliilor de proiecte	488
I2	Atribuirea unui proiect, respectiv a unui program	490
	I2.1 Descrierea procesului de atribuire a unui proiect, respectiv program.....	490
	I2.2 Propunerea de investiție și <i>Investment Portfolio Score Card</i>	494
	I2.3 <i>Analiza Business case</i>	497
	I2.4 Propunerea de proiect	506
	I2.5 Atribuirea proiectului	509
I3	Coordonarea portofoliului de proiecte	511
	I3.1 Descrierea procesului: coordonarea portofoliului de proiecte	511
	I3.2 Baza de date a portofoliului de proiecte	514
	I3.4 Analize și rapoarte referitoare la portofoliul de proiecte.....	518
I4	Rețele de proiecte	527
	I4.1 Descrierea procesului de realizare a rețelei de proiecte.....	527
	I4.2 Metode pentru realizarea rețelelor de proiecte	532
	I4.3 Managementul lanțurilor de proiecte	536
I5	Controlul investițiilor.....	537

I5.1	Procesul: controlul investiției	537
I5.2	Metode pentru controlul investiției	540
I6	Organizarea și managementul personalului pentru managementul portofoliilor de proiecte	541

J Proiectarea organizației orientate pe proiecte

J 1	Organizarea structurală a unei organizații orientate pe proiecte	545
J1.1	Strategia organizatorică a unei organizații orientate pe proiecte	545
J1.2	Organigrama unei organizații orientate pe proiecte	545
J1.3	Grupuri de experți (<i>Expert pools</i>)	547
J1.4	Grupul portofoliului de proiecte	550
J1.5	<i>PM Office</i>	551
J2	Organizarea proceselor în cadrul unei organizații orientate pe proiecte.....	560
J 2.1	Procese specifice organizației orientate pe proiecte	560
J 2.2	Procese generale ale organizației orientate pe proiecte	561
J 2.3	Ghiduri, formulare și standarde ale organizației orientate pe proiecte	562
J 2.4	Planuri standard de proiect	566
J3	Infrastructura organizației orientate pe proiecte.....	566
J 3.1	Infrastructura IT a organizației orientate pe proiecte	566
J 3.2	Infrastructura de telecomunicații a organizației orientate pe proiecte.....	569
J 3.3	Infrastructura de spațiu a organizației orientate pe proiecte	569
J4	Culturi în organizația orientată pe proiecte	570
J4.1	Cultura organizației orientate pe proiecte	571
J4.2	Subculturi în organizația orientată pe proiecte	573
J5	Managementul discontinuităților în organizația orientată pe proiecte	574
J5.1	Dezvoltări continue și discontinue ale organizațiilor	574
J5.2	Proiecte și programe pentru managementul discontinuităților	576
J5.3	Cerințe pentru managementul proiectelor la depășirea unei discontinuități	577
J5.4	Proiecte pentru evitarea crizelor, pentru exploatarea șanselor și pentru prevenirea discontinuităților.....	581
J6	Dezvoltarea organizației orientate pe proiecte	583
J6.1	Obiective și obiecte vizate în dezvoltarea unei organizații orientate pe proiecte.....	583
J6.2	Înființarea unei organizații orientate pe proiecte	585
J6.3	Evoluția unei organizații orientate pe proiecte	587
J6.4	Introducerea managementului proiectelor în organizațiile care nu sunt orientate pe proiecte.....	594

K Managementul resurselor umane organizația orientată pe proiecte

K1	Roluri și cariere în organizația orientată pe proiecte.....	599
	K1.1 Roluri în organizația orientată pe proiecte.....	599
	K1.2 Trasee de carieră în organizația orientată pe proiecte.....	600
	K1.3 Competențele managerului de proiect.....	603
	K1.4 Profesia "Manager de proiect".....	604
	K1.5 Certificările în domeniul managementului proiectelor.....	607
K2	Procese pentru managementul resurselor umane în organizația orientată pe proiecte.....	609
	K2.1 Proces: recrutarea managerilor de proiect.....	609
	K2.2 Proces: perfecționarea managerilor de proiect.....	611
	K2.3 Proces: disponibilizarea managerilor de proiect.....	612
K3	Metode pentru managementul resurselor umane în organizația orientată pe proiecte.....	613
	K3.1 Metode de evaluare a competențelor în managementul proiectelor.....	613
	K3.2 Formarea și perfecționarea profesională în managementul proiectelor.....	617
	K3.3 <i>Coaching</i> și <i>mentoring</i> pentru managerii de proiect.....	617
K4	Modele de stimulare în organizația orientată pe proiecte.....	618
	K4.1 Proiectarea modelelor de stimulare.....	618
	K4.2 Activitatea în proiect ca stimulent.....	620
	K4.3 Primele de proiect.....	620
	K4.4 Alte stimulente.....	621
K5	Organizarea managementului resurselor umane în organizația orientată pe proiecte.....	621
	Index.....	625
	Bibliografie.....	645
	Autorul și echipa.....	653