

Cuprins

Prefață	13
Cuvânt-înainte	15
Capitolul 1. Managementul proiectelor ca proces. Concepte. Importanță	21
1.1. Introducere	
1.2. O nouă viziune privind conceptul de proiect	
1.3. Ciclul de viață al proiectului	
1.4. Managerul de proiect	
1.5. Importanța managementului proiectelor	
1.5.1. Scurtarea ciclului de viață al produsului	
1.5.2. Competiția globală	
1.5.3. Explozia de cunoștințe	
1.5.4. Reducerea mărimii firmelor	
1.5.5. Situarea clientului în centrul preocupărilor	
1.5.6. Dezvoltarea rapidă a țărilor Lumii a treia și a Economiei Închise	
1.5.7. Micile proiecte reprezintă mari probleme	
1.5.8. Unele considerații finale privind importanța managementului proiectelor	
1.6. Evoluția și situația actuală a managementului proiectelor	
1.6.1. Prima fază: utilizarea ad-hoc	
1.6.2. Faza a doua: aplicare reglementată	
1.6.3. Faza a treia: Organizații orientate spre proiecte	
1.7. Managementul proiectelor în zilele noastre în țările dezvoltate. O abordare integrativă	
1.7.1. Integrarea proiectelor cu planul strategic	
1.7.2. Integrarea în cadrul procesului de Management al proiectelor existente (în curs și nou selectate)	
Capitolul 2. Integrarea proiectelor în strategia organizației	
2.1. Introducere	
2.2. Scurtă prezentare a procesului de management strategic	
2.2.1. Necesitatea înțelegerii procesului de management strategic de către managerii de proiecte	
2.2.2. Dimensiunile majore ale managementului strategic	
2.2.3. Revizuirea și formularea misiunii organizaționale	
2.2.4. Scopurile și obiectivele pe termen lung	
2.2.5. Analiza și formularea strategiilor în vederea atingerii obiectivelor	
2.2.6. Implementarea strategiilor prin proiecte	
2.3. Riscul proiectelor și managementul riscului	
2.3.1. Excelența în proiecte prin eliminarea riscurilor asociate	
2.3.2. Managementul riscurilor	
2.4. Analiza riscurilor și managementul riscurilor	

Capitolul 3. Sistemul de priorități în cadrul strategiei	
3.1. Conectarea proiectelor la planul strategic. Ruptura între planul strategic și implementarea lui	
3.2. Alegerea proiectelor și politicile organizaționale	
3.3. Multitudinea proiectelor și contenciosul resurselor	
3.4. Dezvoltarea unui sistem eficace al priorităților organizaționale	
3.5. Un sistem general de alegerea și de stabilirea priorității proiectelor	
3.5.1. Criterii de alegere	
3.5.2. Procesul de alegere	
3.6. Evaluarea eficacității sistemului de priorități prin modelul fișei de punctaj echilibrat	
Capitolul 4. Elaborarea și utilizarea unui sistem de stabilire a priorității proiectelor	
4.1. Stabilirea necesității unui sistem de priorități	
4.2. Model practic de alegere a priorității proiectelor	
4.3. Elaborarea modelului de alegere a proiectelor	
4.3.1. Ierarhizarea obiectivelor	
4.3.2. Ponderarea obiectivelor	
4.3.3. Definirea și ponderarea impactului	
4.3.4. Prioritatea proiectelor	
4.3.5. Analiza riscului proiectelor	
4.4. Unele considerații finale privind sistemul de stabilire a priorităților proiectelor	
Capitolul 5. Previziunea în managementul proiectelor	
5.1. Etapa a I-a: Definirea scopului proiectului	
5.1.1. Obiectivele proiectului	
5.1.2. Produsele/serviciile asigurate prin proiect	
5.1.3. Evenimente importante (reper cheie)	
5.1.4. Specificațiile tehnice	
5.1.5. Limitări și aspecte inacceptabile	
5.1.6. Revizuirea împreună cu beneficiarul	
5.2. Etapa a II-a: Stabilirea priorității proiectului	
5.3. Etapa a III-a: Crearea structurii de divizare pe activități (SDA)	
5.3.1. Modul de folosire a structurilor de divizare pe activități de către managerii de proiect.....	
5.3.2. Elaborarea structurii de divizare pe activități	
5.4. Etapa a IV-a: Integrarea structurii de divizare pe activități cu structura organizatorică	
5.5. Etapa a V-a: Codificarea structurii de divizare pe activități pentru sistemul informațional.....	

Capitolul 6. Estimarea costurilor și elaborarea bugetelor	
6.1. Estimarea costurilor proiectului funcție de duratele activităților	
6.2. Unele probleme ale estimațiilor de proiect	
6.3. Estimarea costurilor	
6.3.1. Articole de cost	
6.3.2. Metode de estimare a costurilor	
6.4. Bugete etapizate în timp	
6.5. Gradul de detaliere al estimațiilor	
6.6. Recomandări cu privire la estimarea duratelor, costurilor și resurselor	
6.6.1. Regula responsabilității	
6.6.2. Regula condițiilor normale	
6.6.3. Regula de alegere a unității de timp	
6.6.4. Regula independenței activității	
6.6.5. Regula referitoare la “neprevăzute”	
6.6.6. Regula erorilor de estimație	
Capitolul 7. Reprezentarea proiectelor prin rețele cu activitățile în noduri	
7.1. De la pachete de operații la rețele	
7.2. Construirea rețelei proiectului	
7.2.1. Terminologie	
7.2.2. Cele două abordări de construcție a rețelelor	
7.2.3. Reguli de bază în elaborarea rețelelor proiectelor	
7.2.4. Elemente de bază ale reprezentării „activitate în nod” (AN)	
7.3. Calculele termenilor de începere și terminare pe rețea	
7.3.1. Parcurgerea directă (stânga-dreapta) a rețelei. Timpii cei mai devreme	
7.3.2. Parcurgerea inversă (dreapta-stânga) a rețelei. Timpii cei mai târzii	
7.3.3. Determinarea rezervelor de timp	
7.4. Utilizarea informațiilor rezultate din parcurgerea directă și inversă	
7.5. Nivelul de detaliere pe activități	
7.5.1. Cazul proiectelor mici	
7.5.2. Parteneriatul sau formarea echipei cu antreprenorii	
7.6. Alte probleme de reprezentare	
7.6.1. Erori logice ale rețelei	
7.6.2. Numerotarea activităților	
7.6.3. Utilizarea calculatoarelor la elaborarea rețelelor	
7.6.4. Stabilirea datelor calendaristice	
7.6.5. Proiecte cu start multiplu și proiecte multiple	
7.7. Extinderea tehnicii reprezentării în rețea pentru o mai bună apropiere de realitate	
7.7.1. Tronsonarea activităților	
7.7.2. Utilizarea decalajelor	

7.7.3. Un exemplu de utilizare a relațiilor de decalaj la parcurgerea directă și inversă a rețelei	
7.7.4. Activități de dublaj (hammock)	
Capitolul 8. Reprezentarea proiectelor prin rețele cu activități pe arce	
8.1. Elementele reprezentării proiectelor prin rețele cu activități pe arce (AA).....	
8.2. Prezentarea unei rețele de proiect de tip AA	
8.2.1. Trasarea prin încercări.....	
8.2.2. Trasarea rețelei AA în baza algoritmului riguros elaborat de A. Simionescu	
8.3. Particularitățile calculului pe rețele AA	
8.3.1. Numerotarea nodurilor unei rețele AA.....	
8.3.2. Calculul celor mai devreme momente de producere a evenimentelor, direct pe rețeaua AA	
8.3.3. Calculul celor mai târzii momente de producere a evenimentelor, direct pe rețeaua AA.....	
8.3.4. Calculul timpilor de producere a evenimentelor și a rezervelor de timp prin transpunerea rețelei AA într-un tabel de formă specială	
8.3.5. Calculul timpilor de producere a evenimentelor și a rezervelor de timp prin transpunerea rețelei AA într-o reprezentare de formă specială	
8.4. Alegerea între reprezentarea AN și AA.....	
Capitolul 9. Reducerea duratei proiectului	
9.1. Rațiunea reducerii duratei proiectelor	
9.2. Procedură de reducere a duratei proiectului	
9.2.1. Comportarea costurilor proiectului	
9.3. Metode de reducere a duratei proiectelor	
9.4. Reprezentarea grafică a dependenței cost-timp pentru un proiect	
9.4.1. Stabilirea activităților pentru care se va face scurtarea duratei	
9.4.2. Un exemplu simplificat	
9.5. Considerații practice	
9.5.1. Durate minime pentru activități	
9.5.2. Estimarea în timp a scurtărilor de durată	
9.5.3. Ipoteza de liniaritate	
9.5.4. Soluțiile rezultate din programele de calculator	
9.5.5. Limita inferioară de reducere a duratei proiectului	
9.5.6. Utilizarea reprezentării grafice cost-durată proiect	
Capitolul 10. Programarea calendaristică a resurselor	
10.1. Introducere	
10.2. Problemele utilizării și disponibilității resurselor	
10.3. Tipuri de restricții prezente în proiecte	
10.3.1. Restricții tehnologice sau logice	

10.3.2. Restricții de resurse	
10.3.3. Restricții fizice	
10.4. Tipuri de restricții referitoare la resurse	
10.4.1. Restricții de resurse umane	
10.4.2. Restricții privind materialele	
10.4.3. Restricții privind echipamentele	
10.4.4. Restricții de fond de rulment	
10.5. Clasificarea problemelor de programare calendaristică a proiectelor	
10.6. Metode de alocare a resurselor	
10.6.1. Ipoteze	
10.6.2. Programarea calendaristică a proiectelor cu restricție de timp	
10.6.3. Programarea calendaristică a proiectelor cu restricții de resurse	
10.6.4. Implicațiile restricțiilor de resurse asupra programării calendaristice	
10.7. Întreruperea sau divizarea activităților în subactivități (sarcini)	
10.8. Metoda „lanțului critic” de programare a resurselor	
10.9. Avantajele programării calendaristice a resurselor	
10.10. Programarea calendaristică a resurselor pentru mai multe proiecte	
Capitolul 11. Organizarea în managementul proiectelor	
11.1. Aspecte generale	
11.2. Structuri de management a proiectelor	
11.3. Organizarea proiectelor în cadrul organizării funcționale	
11.4. Organizarea proiectelor cu echipe special dedicate	
11.5. Organizarea proiectelor în cadrul unei structuri matriciale	
11.6. Variante ale structurii matriciale	
11.6.1. Matricea funcțională	
11.6.2. Matricea echilibrată	
11.6.3. Matricea proiectelor	
11.6.4. Repartizarea sarcinilor proiectului pe indivizi și colective	
11.7. Alegerea structurii adecvate pentru managementul proiectelor	
11.8. Cultura organizațională și organizarea proiectelor	
11.9. Implicațiile culturii organizaționale asupra organizării proiectelor	
Capitolul 12. Constituirea și dezvoltarea echipei de proiect	
12.1. Modele de dezvoltare a echipelor de proiect	
12.1.1. Model de dezvoltare a grupurilor de muncă în patru stadii.....	
12.1.2. Modelul dezvoltării echipei de proiect în cinci faze	
12.2. Factorii situaționali care afectează dezvoltarea echipei de proiect	
12.3. Constituirea echipelor de proiect de înaltă performanță	
12.3.1. Recrutarea membrilor echipei de proiect	
12.3.2. Conducerea ședințelor de proiect	
12.3.3. Stabilirea unei identități a echipei	
12.3.4. Crearea unei viziuni colective	

12.3.5. Managementul sistemului de recompensare	
12.3.6. Orchestrarea procesului decizional	
12.3.7. Managementul conflictelor în cadrul echipei de proiect	
12.4. Conducerea ședințelor de consolidare a echipei	
12.5. Probleme patologice ale lucrului în echipele de proiect	
12.5.1. Mitul grupului	
12.5.2. Sindromul ocolirii reglementărilor	
12.5.3. Spiritul de echipă devine infatuare de echipă	
12.5.4. Pierderea fidelității față de organizația mamă	
12.6. Unele considerații finale asupra constituirii și dezvoltării echipei de proiect.....	

Capitolul 13. Exercițarea funcției de lider, secretul managerului eficace de proiect

13.1. Diferența între a fi managerul și respectiv liderul (pilotul) unui proiect	
13.2. Managementul interfețelor proiectului	
13.3. Influența ca relație de schimb	
13.3.1. Valențe care privesc sarcinile	
13.3.2. Valențe care privesc poziția	
13.3.3. Valențe care privesc inspirația	
13.3.4. Valențe cu privire la relații.....	
13.3.5. Valențe care privesc nevoile indivizilor.....	
13.4. Edificarea rețelei de relații	
13.4.1. Schițarea configurației rețelei de dependențe.....	
13.4.2. Managementul prin contacte directe	
13.4.3. Gestiunea relațiilor cu nivelele superioare	
13.4.4. Conducerea prin puterea exemplului.....	
13.5. Etica și managementul proiectelor	
13.6. Edificarea încrederii – secretul exercitării influenței	
13.7. Calitățile unui manager de proiect eficace	
13.8. Unele considerații finale asupra secretului managerului eficace de proiect.....	

Capitolul 14. Parteneriatul, managementul relațiilor interorganizaționale

14.1. Aspecte generale ale parteneriatului pentru realizarea proiectelor	
14.2. Faza pregătitoare	
14.2.1. Alegerea partenerilor.....	
14.2.2. Managerii de proiect și parteneriatul în construirea echipei	
14.2.3. Participanții la proiect și parteneriatul în constituirea echipei	
14.3. Susținerea relațiilor de cooperare pe parcursul fazei de implementare a proiectului.....	
14.3.1. Rezolvarea problemelor	
14.3.2. Îmbunătățirea continuă.....	
14.3.3. Evaluarea comună.....	
14.3.4. Exercițarea persistentă a funcției de lider	

14.3.5. Celebrarea succesului la terminarea proiectului.....	
14.4. Cauzele succesului sau eșecului efortului de parteneriat.....	
14.5. Arta negocierii și parteneriatul	
14.5.1. Separarea oamenilor de problemă.....	
14.5.2. Concentrarea asupra intereselor și nu asupra pozițiilor.....	
14.6. Cu privire la managementul relațiilor cu beneficiarul.....	
Capitolul 15. Controlul funcție a managementului proiectelor	
15.1. Procesul de control	
15.1.1. Stabilirea unui plan cuantificabil de referință	
15.1.2. Cuantificarea avansării lucrărilor și performanței	
15.1.3. Comparația plan realizat	
15.1.4. Întreprinderea acțiunilor ce se impun	
15.2. Monitorizarea încadrării în termenele calendaristice stabilite	
15.3. Un sistem integrat de monitorizare cost - termene calendaristice	
15.3.1. Necesitatea promovării unui sistem bazat pe conceptul „câștig de valoare”	
15.3.2. Etapele constituirii unui sistem integrat cost/termene calendaristice	
15.3.3. Elaborarea planului de referință al proiectului	
15.3.4. Costurile incluse în situația indicatorilor de performanță	
15.3.5. Reguli de includere a costurilor în planul de referință	
15.3.6. Metode de analiză a abaterilor	
15.4. Elaborarea unui raport privind stadiul de realizare al proiectului. Exemplu ipotetic	
15.4.1. Premize	
15.4.2. Documentul plan de referință	
15.4.3. Elaborarea raportului privind stadiul lucrărilor	
15.4.4. Indicii de realizare	
15.4.4.1. Indicii de performanță	
15.4.4.2. Indicii procentuali de terminare	
15.4.5. Măsurarea performanței tehnice în monitorizarea proiectelor	
15.4.6. Prognostarea costului final al proiectului	
15.5. Alte probleme ale controlului în managementul proiectelor.....	
15.5.1. Costurile și problemele culegerii datelor	
15.5.2. Schimbări ale planului de referință	
15.5.3. Rezerve pentru evenimente neprevăzute.....	
15.5.4. Deturnările de scop	
Capitolul 16. Utilizarea tehnologiei informației pentru managementul proiectelor	
16.1. Sistemul informațional al managementului proiectelor	
16.2. Principalele caracteristici și performanțe ale produselor-program folosite în domeniul managementului proiectelor	

16.3. Soluții informatice pentru managementul proiectelor de întreprindere	
16.4. Soluția Microsoft Office Enterprise Project Management	
16.4.1. Prezentare generală	
16.4.2. Componentele soluției	
16.4.3. Gestionarea și controlul tuturor tipurilor de activități	
16.4.4. Creșterea vizibilității și cunoașterii pentru a îmbunătăți procesele de decizie	
16.4.5. Comunicarea și colaborarea corespunzătoare cu toți beneficiarii	
16.4.6. Caracteristica de platformă scalabilă și configurabilă.....	
16.4.7. Principalele 10 beneficii ale Microsoft Office Enterprise Project Management Solution aplicat cu: Microsoft Office Project Server 2007	
16.5. Soluția de project management Primavera	
16.5.1. Primavera – soluții avansate de Project Management pe piața din România	
16.5.2. Primavera – integrare totală cu Charisma Enterprise	
16.5.3. Beneficii ale implementării programului Primavera la diverse organizații	
16.5.4. Cultura organizațională dintr-o companie națională impune Project management performant al proiectelor.....	
16.6. Produse software	
Capitolul 17. Auditul și raportul de terminare ale proiectului	
17.1. Procesul auditării proiectului	
17.1.1. Inițierea și personalul însărcinat	
17.1.2. Culegerea și analiza informațiilor și a datelor	
17.1.3. Indicații pentru desfășurarea unui audit de proiect	
17.2. Raportul de audit	
17.2.1. Cerințe generale	
17.2.2. Sinteza auditului	
17.3. Finalizarea proiectului	
17.3.1. Condiții pentru terminarea proiectelor	
17.3.2. Semnalele continuării sau abandonării timpurii ale proiectului	
17.3.3. Decizia de terminare a proiectului	
17.3.4. Procesul terminării proiectului	
17.4. Evaluările echipei, membrilor echipei și managerilor de proiect	
17.4.1. Evaluarea echipei	
17.4.2. Evaluarea individuală a membrilor echipei și a managerului de proiect	
17.4.3. Analizele performanțelor individuale	
17.5. Unele considerații recapitulative	
Bibliografie.....	