



Universitatea
Transilvania
din Braşov

ŞCOALA DOCTORALĂ INTERDISCIPLINARĂ
Facultatea de Inginerie Tehnologică și Management Industrial

Ana-Maria BÂLDEA

Cercetari teoretice si experimentale privind managementul activ al portofoliilor de proiecte

REZUMAT

Conducător științific
Prof.dr.ing.ec. Mircea BOȘCOIANU

BRAȘOV, 2024



CUPRINS

1. INTRODUCERE.....	4
1.1. Justificarea modului de abordare al temei in contextul actual în era globalizării și a transformărilor digitale: argumente si preliminarii	4
1.2. Delimitarea tematicii si domeniul proiectului de cercetare	5
1.3. Importanta si actualitatea temei de cercetare in vederea optimizării competitivității organizaționale în peisajul economic contemporan	6
1.4. Contextul stiintific contemporan al managementului portofoliilor de proiecte complexe în mediul de afaceri dinamic și globalizat	7
1.5. Justificarea alegerii titlului tezei si formularea obiectivelor propuse in raport cu stadiul actual si nevoia de cercetare	7
1.6. Metodologia cercetarii si dezvoltarea arhitecturii tezei.....	8
2. BAZELE TEORETICE ALE MANAGEMENTUL PORTOFOLIILOR DE PROIECTE.....	9
2.1 Managementul strategic al proiectelor, programelor și portofoliilor: analize teoretice și experimentale asupra metodelor de selecție, prioritizare și gestionare eficientă în organizații	10
2.2 Managementul schimbarii in gestiunea portofoliilor de proiecte. Tratarea complexitatii.....	11
3. STRATEGII AVANSATE DE MANAGEMENT AL RISCULUI ÎN PORTOFOLII DE PROIECTE: IDENTIFICARE, EVALUARE ȘI CONTROL PENTRU SUCCESUL ORGANIZATIONAL	15
3.1 Identificarea și evaluarea riscurilor specifice portofoliilor de proiecte	16
3.1. Identificarea și evaluarea avansată a riscurilor în portofoliile de proiecte: perspective teoretice și metodologii aplicate.....	17
3.1.1 Conceptualizarea și definirea riscului în managementul proiectelor: abordări și standarde internaționale	17
3.1.2 Metodologii avansate de identificare și evaluare a riscurilor în portofoliile de proiecte	18
3.2 Planificarea, monitorizarea și implementarea măsurilor de gestionare a riscurilor in portofolii de proiecte si mitigatigarea acestora.....	20
4. LEADERSHIP ȘI ECHIBE	21
4.1 Rolul liderului în managementul de portofoliilor de proiecte	23
4.2 Abordări strategice pentru formarea și gestionarea echipelor de proiect în contextul unui portofoliu complex: perspectiva leadershipului	24
4.3 Strategii avansate pentru comunicare și colaborare eficientă în managementul proiectelor: o perspectivă multiculturală și tehnologică	24
4.4 Rezolvarea unor aspecte strategice - rolul leadership-ului in dezvoltarea si implementarea de strategii specifice in portofoliile de proiecte	24
4.5 Modele avansate de leadership pentru eficiența organizațională: de la Pipeline leadership la transformarea culturii corporative.....	25



4.6 Concluzii - Importanța contribuțiilor personale în leadership și managementul echipelor	25
5. STUDII DE CAZ PRIVIND IMPLEMENTAREA UNOR PORTOFOLII DE PROIECTE - Expunere cercetare	26
5.1 Digitalizarea si transformarea informationala – studiu de caz	26
5.2. Metode de evaluare si motivare ale angajatilor atat in cadrul unui proiect cat si in cadrul unei organizatii.....	28
5.3. cercetari teoretice si experimentale privind managementul activ al portofliilor de proiecte IT – Studiu de caz	29
6. Concluzii finale, contributii originale, diseminarea rezultatelor, directii viitoare, implicatii manageriale	30
6.1 Concluzii	30
6.2 Contributii.....	37
6.3 Diseminarea rezultatelor	42
6.3 Avantajele si limitele cercetarii propuse. Formularea de directii viitoare	42

1. INTRODUCERE

Tema tezei de doctorat intitulată "**Cercetări teoretice și experimentale privind managementul activ al portofoliilor de proiecte**" se încadrează în domeniul Inginerie și management, fiind de o relevanță contemporană și având o importanță deosebită. În contextul dinamic și complex al mediului de afaceri actual, cercetările în managementul portofoliilor de proiecte sunt esențiale pentru a asigura eficiența și eficacitatea proceselor organizaționale.

Această teză și-a propus să exploreze atât aspectele teoretice, cât și pe cele experimentale ale managementului activ al portofoliilor de proiecte, oferind o analiză aprofundată a strategiilor și metodologiilor care ar putea fi aplicate pentru optimizarea performanței proiectelor. Din perspectiva ingineriei, teza a examinat tehnicile și instrumentele inovatoare care pot susține managementul activ al portofoliilor, inclusiv utilizarea tehnologiilor avansate și a sistemelor informatice integrate.

Din perspectiva managementului, teza a abordat aspectele legate de planificarea strategică, alocarea resurselor și evaluarea riscurilor, toate acestea fiind esențiale pentru a răspunde provocărilor impuse de un mediu de afaceri în continuă schimbare. În plus, a fost analizată interdependența dintre proiectele individuale și impactul acestora asupra obiectivelor organizaționale pe termen lung.

Prin investigarea acestor teme, teza a contribuit la dezvoltarea unui cadru teoretic solid și a unor soluții practice aplicabile în domeniul managementului activ al portofoliilor de proiecte, oferind astfel un suport valoros pentru profesioniștii din domeniul ingineriei și managementului care se confruntă cu provocările mediului de afaceri contemporan.

În acest context, prezenta lucrare de doctorat și-a propus să exploreze și să analizeze aspectele esențiale ale managementului portofoliilor de proiecte, identificând abordări, modele și instrumente care pot contribui la îmbunătățirea practicilor în acest domeniu. Printr-o cercetare riguroasă și studii de caz relevante, lucrarea a dezvoltat o înțelegere aprofundată a complexității managementului portofoliilor de proiecte și a propus recomandări pentru gestionarea eficientă a acestora.

1.1. Justificarea modului de abordare al temei în contextul actual în era globalizării și a transformărilor digitale: argumente și preliminarii

Teza de doctorat cu titlul "**Cercetări teoretice și experimentale privind managementul activ al portofoliilor de proiecte**" își propune să încadreze cercetarea într-un context larg al managementului proiectelor și să evidențieze importanța strategică a unui management eficient al portofoliilor de proiecte. În era globalizării și a transformărilor digitale, organizațiile sunt supuse unei presiuni continue pentru inovație și adaptabilitate, făcând managementul portofoliilor de proiecte un domeniu vital pentru succesul pe termen lung. Conform studiilor

anterioare, cum ar fi cele de la Project Management Institute și alte jurnale academice de prestigiu, un management eficient al portofoliilor poate contribui semnificativ la alinierea strategiilor corporative cu execuția proiectelor.

Cu toate acestea, literatura de specialitate indică adesea lacune în metodologiile existente și în aplicațiile practice ale managementului de portofoliu. Multe dintre tehnicile tradiționale sunt criticate pentru rigiditatea lor și incapacitatea de a se adapta la schimbările rapide din mediul de afaceri. De exemplu, în lucrările recente se observă o tensiune între nevoia de flexibilitate în gestionarea portofoliilor și cerințele metodologice stricte ale unor abordări precum PMBOK sau PRINCE2.

Această teză va explora zonele în care cercetările existente sunt contradictorii sau insuficiente, cum ar fi integrarea noilor tehnologii digitale în managementul portofoliilor de proiecte și adaptarea metodologiilor la proiecte agile sau la proiecte cu un grad mare de incertitudine. Un accent particular va fi pus pe dezvoltarea și testarea teoretică și experimentală a unor noi modele și instrumente de evaluare a performanței portofoliilor, cu scopul de a oferi o flexibilitate mai mare și o aliniere mai bună la obiectivele strategice.

Prin urmare, această cercetare nu numai că va contribui la înțelegerea mai profundă a dinamicii managementului portofoliilor de proiecte în condițiile actuale de afaceri, dar va propune și modele inovative care pot fi testate și validate în diverse contexte organizaționale. Acest demers este esențial pentru îmbunătățirea continuă a practicilor în domeniu și pentru susținerea deciziilor strategice în organizații. Astfel, lucrarea se poziționează într-o nișă critică și promițătoare, contribuind la evoluția cunoașterii în managementul portofoliilor de proiecte și la dezvoltarea de noi abordări adaptabile și eficiente.

1.2. Delimitarea tematicii si domeniul proiectului de cercetare

Un portofoliu reprezintă o colecție de proiecte grupate pentru a atinge obiective strategice. Managementul portofoliului de proiecte implică gestionarea centralizată a acestor colecții pentru a asigura alinierea cu obiectivele organizaționale și eficiența în realizarea proiectelor. Portofoliile pot avea structuri ierarhice și interacțiuni complexe, facilitând coordonarea între diferite niveluri de proiecte și programe. Acest management permite prioritizarea resurselor și îmbunătățirea comunicării între echipele implicate, contribuind astfel la optimizarea utilizării resurselor și la o mai bună coordonare a eforturilor organizaționale.

Managementul portofoliului de proiecte oferă managerilor și organizațiilor capacitatea de a vedea o imagine de ansamblu, asigurându-se că executivii, managerii de proiect, membrii echipei și părțile interesate au acces la informații actualizate și relevante. Cercetarea în acest domeniu se axează pe dezvoltarea și validarea cadrelor conceptuale și a modelelor teoretice, care să faciliteze luarea deciziilor strategice și operaționale. Abordările teoretice revizuiesc literatura existentă și dezvoltă framework-uri, în timp ce cercetările experimentale testează

aceste teorii prin studii empirice, evaluând impactul variabilelor asupra performanței portofoliului.

Prin combinarea cercetărilor teoretice și experimentale, domeniul managementului portofoliilor de proiecte își propune să îmbunătățească practicile de gestionare și să dezvolte ghiduri și instrumente pentru luarea deciziilor. Aceste eforturi contribuie la creșterea eficienței și succesului în gestionarea portofoliilor de proiecte, sprijinind organizațiile în atingerea obiectivelor lor strategice și în optimizarea performanței în diverse industrii.

1.3. Importanța și actualitatea temei de cercetare în vederea optimizării competitivității organizaționale în peisajul economic contemporan

Tema „Cercetări teoretice și experimentale privind managementul activ al portofoliilor de proiecte” constituie un subiect de analiză esențial și profund relevant atât în sfera academică, cât și în cea profesională. Aceasta abordează cerințele din ce în ce mai complexe ale entităților moderne de a optimiza eficiența gestionării multiplelor proiecte simultane, o necesitate vitală în asigurarea competitivității și durabilității organizaționale în peisajul economic actual.

Componenta teoretică a acestei cercetări se axează pe explorarea sistematică și aprofundată a metodologiilor existente și emergente în domeniul managementului de portofoliu. Importanța acestei explorări teoretice rezidă în aspirația de a stabili o fundație robustă pentru formularea de noi strategii și abordări. Analiza detaliată a literaturii de specialitate este esențială pentru a discerne eficacitatea diferitelor cadre teoretice, identificând practicile superioare care pot gestiona eficient complexitatea și interdependența dintre proiectele agregate sub umbrela unui portofoliu comun.[224, 244,255]

În complementaritate, segmentul experimental al cercetării este dedicat validării practicii acestor teorii într-un cadru organizatoric autentic. Prin implementarea și evaluarea metodologiilor propuse în medii organizaționale concrete, această componentă permite testarea viabilității și performanței strategiilor de management al portofoliilor în diverse contexte operationale. Această abordare empirică este indispensabilă, întrucât conferă oportunitatea de a adapta teoriile academice la specificitățile și exigentele reale ale industriei, validând astfel aplicabilitatea și relevanța lor practică.

Integrarea sinergetică a descoperirilor teoretice și empirice promovează elaborarea unui cadru de referință holistic, adaptabil, care poate fi adoptat de către organizații pentru a rafina și excela în gestionarea portofoliilor de proiecte. Această cercetare nu doar că avansează discursul academic în domeniul managementului de proiect, dar contribuie semnificativ la îmbunătățirea eficienței practice în gestionarea proiectelor la nivel organizatoric.[252,261,137]

În esență, cercetarea „Cercetări teoretice și experimentale privind managementul activ al portofoliilor de proiecte” aduce o contribuție valoroasă și indispensabilă la literatura existentă, oferind perspective noi și soluții aplicative care răspund la provocările complexe ale gestionării portofoliilor de proiecte în contextul dinamic al afacerilor globale. Această investigație duală este necesară pentru formarea și dezvoltarea managerilor de proiecte care sunt echipați să facă față și să optimizeze strategiile de portofoliu în fața schimbărilor și incertitudinilor economice contemporane.

1.4. Contextul științific contemporan al managementului portofoliilor de proiecte complexe în mediul de afaceri dinamic și globalizat

Managementul portofoliilor de proiecte complexe este esențial pentru succesul organizațiilor într-un mediu de afaceri dinamic și competitiv, caracterizat de interacțiuni multiple, obiective interconectate și incertitudine ridicată. Globalizarea și avansul tehnologic impun necesitatea gestionării eficiente a portofoliilor de proiecte complexe, care implică multiple discipline și echipe distribuite geografic. Abordarea acestor provocări necesită competențe de leadership, abilități de comunicare și o înțelegere profundă a succesului în managementul portofoliilor de proiecte complexe. Lucrarea de doctorat analizează aspectele-cheie ale acestui management, oferind abordări, modele și instrumente pentru îmbunătățirea practicilor și propunând recomandări pentru gestionarea eficientă a portofoliilor de proiecte.

1.5. Justificarea alegerii titlului tezei și formularea obiectivelor propuse în raport cu stadiul actual și nevoia de cercetare

Scopul principal al acestei teze de doctorat este explorarea, elaborarea și validarea unor noi paradigme teoretice, modele și metodologii pentru gestionarea portofoliilor de proiecte, cu obiectivul de a optimiza practicile și de a îmbunătăți rezultatele organizaționale. Titlul lucrării, "Cercetări teoretice și experimentale privind managementul activ al portofoliilor de proiecte", reflectă adecvat stadiul actual al cunoștințelor și necesitatea unei cercetări aprofundate în acest domeniu.

Contextul actual al cercetării se confruntă cu provocări semnificative, cum ar fi creșterea complexității proiectelor, evoluția rapidă a tehnologiilor și metodologiilor de management, și lipsa studiilor dedicate managementului activ al portofoliilor. Această cercetare își propune să reevalueze teoriile și practicile existente, contribuind la actualizarea și extinderea cunoștințelor în domeniu. De asemenea, se concentrează pe adaptabilitate continuă și optimizarea resurselor în timp real, esențiale pentru afacerile contemporane.

Contribuțiile așteptate ale tezei includ elaborarea unui model teoretic pentru managementul activ al portofoliilor de proiecte, bazat pe analiza literaturii și tendințelor actuale, și validarea experimentală a acestuia. Rezultatele obținute vor oferi soluții inovatoare și aplicabile în

practică, îmbunătăţind performanţa organizaţiilor în gestionarea portofoliilor de proiecte. Astfel, titlul lucrării este bine ales pentru a răspunde nevoilor actuale şi viitoare din domeniul gestionării portofoliilor de proiecte, contribuind semnificativ la avansarea cunoştinţelor şi practicilor.

În structura lucrării, capitolele sunt proiectate să adreseze următoarele obiective specifice:

OS1.1: Realizarea unei analize exhaustive a literaturii de specialitate existente în domeniu.

OS1.2: Înţelegerea contextului actual în care se încadrează managementul portofoliilor de proiecte.

OS2.1: Clasificarea metodologiilor de gestionare a proiectelor în funcţie de diverse criterii relevante.

OS2.2: Identificarea nevoilor şi provocărilor organizaţionale specifice managementului portofoliilor.

OS3.1: Recunoaşterea riscurilor asociate şi efectuarea unui studiu comparativ privind procesele de management al riscului, aşa cum sunt ele descrise în literatura de specialitate recentă.

OS3.2: Analiza gestionării riscurilor şi a mecanismelor de monitorizare a acestora.

OS3.3: Definirea strategiilor de răspuns la riscuri, prin abordări teoretice şi practice adaptate.

OS4.1: Examinarea proceselor de formare a echipelor de proiect şi impactul acestora asupra realizării obiectivelor proiectului.

OS4.2: Stabilirea elementelor cheie pentru succesul proiectelor.

OS5.1: Identificarea metodologiilor eficiente de management, coordonare şi raportare în cadrul proiectelor.

Obiectivul de diseminare este:

OD: Dezvoltarea şi implementarea planului de diseminare şi valorificare a rezultatelor obţinute în urma cercetărilor.

În concluzie, această teză vizează investigarea, dezvoltarea şi validarea de noi teorii, modele şi metode în domeniul managementului portofoliilor de proiecte, cu scopul de a facilita îmbunătăţirea continuă a practicilor şi performanţelor organizaţionale.

1.6. Metodologia cercetării şi dezvoltarea arhitecturii tezei

Metodologiile de cercetare utilizate pentru examinarea cercetărilor teoretice şi experimentale în domeniul managementului portofoliilor de proiecte variază considerabil, reflectând obiectivele specifice ale studiului şi natura datelor disponibile. În contextul acestei analize, au fost adoptate diverse abordări în funcţie de specificul datelor şi obiectivele cercetării.

Metodologia de cercetare calitativă: Această metodologie a fost utilizată pentru colectarea şi analiza datelor nestructurate sau semistructurate. Instrumentele utilizate includ interviuri detaliate, studii de caz şi observaţii directe. În domeniul managementului portofoliilor,

cercetarea calitativă este esențială pentru înțelegerea profundă a percepțiilor și experiențelor managerilor de portofolii, oferind perspective valoroase asupra modalităților de gestionare a activelor financiare. Această abordare permite explorarea detaliată a comportamentelor și strategiilor manageriale, care nu sunt întotdeauna vizibile în datele cantitative.

Metodologia de cercetare cantitativă: Aceasta a fost adoptată datorită disponibilității unui volum semnificativ de date numerice în studiul de caz al unui portofoliu de proiecte specific. Analiza cantitativă a facilitat o înțelegere riguroasă a performanței portofoliilor și a factorilor determinanți care influențează aceste performanțe. Această metodologie se bazează pe statistici și modele matematice pentru a evalua ipoteze precise și pentru a măsura variabilele de interes într-un mod obiectiv.

Metodologia experimentală: Utilizată pentru efectuarea unor experimente controlate, destinate evaluării impactului diferitelor strategii de gestionare a portofoliilor. Un exemplu concret ar putea fi compararea performanței unui portofoliu administrat pasiv cu cea a unui portofoliu administrat activ într-un mediu controlat. Această abordare permite testarea efectelor intervențiilor specifice în condiții standardizate, oferind astfel date relevante pentru teorii sau modele existente.

Metodologia de cercetare comparativă: Adoptată pentru a analiza și compara eficacitatea metodologiilor tradiționale față de cele agile în gestionarea portofoliilor de proiecte. Această metodologie implică compararea sistematică a diferitelor practici de management, în scopul identificării celor mai eficiente și adecvate pentru contexte sau obiective specifice. Acest tip de cercetare este semnificativ pentru evidențierea avantajelor și limitărilor abordărilor variate, contribuind la dezvoltarea unor practici optimizate.

2. BAZELE TEORETICE ALE MANAGEMENTUL PORTOFOLIILOR DE PROIECTE

Capitolul doi, denumit „Bazele teoretice ale managementului portofoliilor de proiecte”, s-a concentrat pe managementul strategic al proiectelor, programelor și portofoliilor, subliniind metodele de selecție, prioritizare și gestionare eficientă. Inițial, au fost explorate strategiile metodologice integrate, evidențiind evaluarea și aplicarea abordărilor tradiționale și agile și realizând o analiză comparativă a acestora. S-a discutat importanța flexibilității, colaborării și dezvoltării iterative în abordările agile și adaptive. Capitolul a examinat, de asemenea, integrarea metodologiilor tradiționale și agile în abordări hibride. De asemenea, a tratat și managementul schimbării și complexității, analizând paradigmele schimbării, determinanții complexității și implicațiile lor asupra managementului. Ultima parte a capitolului a prezentat un studiu de caz privind transformarea IT în portofoliul BAM, detaliind strategia, implementarea și managementul schimbării, cu evidențierea rezultatelor și lecțiilor învățate.

2.1 Managementul strategic al proiectelor, programelor și portofoliilor: analize teoretice și experimentale asupra metodelor de selecție, prioritizare și gestionare eficientă în organizații

Managementul portofoliilor de proiecte reprezintă o abordare strategică pentru selectarea, prioritizarea și gestionarea eficientă a proiectelor într-o organizație. Cercetările teoretice și experimentale în acest domeniu au dezvoltat modele și metodologii pentru luarea deciziilor și implementarea eficientă a proiectelor, punând accent pe alinierea cu obiectivele strategice, evaluarea și selecția proiectelor, gestionarea resurselor și riscurilor, precum și monitorizarea și controlul performanței.

Abordări metodologice integrate pentru gestionarea portofoliilor complexe combină metodologiile tradiționale (ex. Waterfall) cu metodologiile agile (ex. Scrum, Kanban). Metodologiile tradiționale sunt rigide și planificate detaliat, potrivite pentru proiecte cu cerințe stabile. Metodologiile agile sunt flexibile, adaptabile la schimbări și permit livrarea continuă a produselor, fiind ideale pentru proiecte cu cerințe volatile.

Managementul riscului este crucial în portofoliile complexe, implicând identificarea, evaluarea și gestionarea proactivă a riscurilor. Comunicarea eficientă și colaborarea sunt esențiale, iar utilizarea unor platforme de colaborare și organizarea întâlnirilor regulate contribuie la succesul proiectelor.

Gestionarea resurselor include planificarea, alocarea și monitorizarea eficientă a resurselor pentru a asigura utilizarea lor optimă. Monitorizarea și raportarea constantă a progresului proiectelor, utilizând indicatori de performanță cheie (KPI) și generând rapoarte periodice, sunt esențiale pentru succesul proiectelor.

Managementul schimbării presupune evaluarea impactului schimbărilor și adaptarea planurilor în mod corespunzător. **Evaluarea și îmbunătățirea continuă** se bazează pe analiza post-mortem a proiectelor și aplicarea lecțiilor învățate pentru îmbunătățirea viitoarelor procese.

Evaluarea metodologiilor tradiționale și agile arată că metodologia Waterfall este secvențială și liniară, potrivită pentru proiecte cu cerințe fixe, în timp ce metodologia Agile este iterativă și adaptabilă, potrivită pentru proiecte cu cerințe în schimbare.

Abordările agile și adaptive în managementul portofoliilor complexe pun accent pe flexibilitate, colaborare și dezvoltare iterativă, oferind valoare în condiții de incertitudine. **Integrarea metodologiilor tradiționale și agile** într-o abordare hibridă permite echilibrarea planificării pe termen lung cu adaptabilitatea pe termen scurt.

Cercetări și practicieni în domeniu, precum Dr. David J. Anderson, Dr. Alistair Cockburn, Dr. Jeffrey Pinto, Dr. Rita McGrath și Dr. Robert K. Wysocki, au subliniat importanța adoptării unei abordări hibride, combinând punctele forte ale metodologiilor tradiționale și agile pentru a aborda provocările proiectelor complexe și a asigura succesul acestora.

În concluzie, managementul portofoliilor de proiecte complexe necesită o integrare flexibilă a metodologiilor tradiționale și agile, gestionarea eficientă a riscurilor și resurselor, comunicare

și colaborare eficientă, precum și evaluare și îmbunătățire continuă pentru a maximiza valoarea adăugată și a atinge obiectivele strategice ale organizației.

2.2 Managementul schimbării în gestiunea portofoliilor de proiecte. Tratarea complexității

Acest subcapitol explorează principiile fundamentale ale schimbării în managementul portofoliilor de proiecte, concentrându-se pe integrarea agilității, adaptabilității și scalabilității pentru a asigura eficiența în medii dinamice. Agilitatea implică capacitatea organizațiilor de a răspunde rapid și eficient la schimbări prin metode precum Scrum și Kanban, facilitând planificarea iterativă și livrarea incrementală. Adaptabilitatea se referă la abilitatea de a prospera în circumstanțe variabile printr-o cultură de învățare, guvernanta flexibilă și managementul riscurilor. Scalabilitatea permite gestionarea creșterii cererii fără a compromite performanța, implicând tehnologii și infrastructuri extensibile. Aceste paradigme interdependente permit organizațiilor să navigheze schimbările, să rămână rezistente și să valorifice oportunitățile de creștere, obținând un avantaj competitiv sustenabil.

2.3 Analiză aplicată a transformării IT în portofoliul BAM: strategie, implementare și managementul schimbării - studiu de caz

2.3.1 Introducere

În contextul actual, marile corporații se concentrează pe optimizarea proceselor și extinderea pe piețe noi pentru a atrage mai mulți consumatori, prin dezvoltarea de produse și soluții care să răspundă rapid și eficient nevoilor clienților. Studiul de caz prezentat examinează restructurarea integrală a infrastructurii IT a unei companii mari, implicând modificări simultane ale procedurilor de lucru și ale structurii organizaționale. Aceste metodologii flexibile pot fi aplicate în diverse proiecte pentru a minimiza durata și costurile de implementare, abordând provocări precum rezistența la schimbare din partea angajaților și necesitatea de a înlocui sistemele vechi cu soluții noi și complexe.

Business Agile Management (BAM) facilitează dezvoltarea de produse, servicii și soluții pentru companii multinaționale prin integrarea unor aplicații independente. Acest program indică o transformare substanțială în cadrul companiilor, care necesită o recalibrare a structurii organizaționale pe termen mediu și lung. Implementarea eficientă a managementului de proiect aduce numeroase beneficii, inclusiv utilizarea optimizată a resurselor, îmbunătățirea calității produselor și relațiilor cu clienții, scurtarea ciclurilor de dezvoltare și creșterea productivității. Un obstacol semnificativ în adoptarea noilor metodologii a fost rezistența la schimbare a angajaților, problemă abordată prin utilizarea adecvată a metodologiilor de management de proiect.

2.3.2 Standardele și metodologiile de management de proiect

Portofoliile, programele și proiectele sunt aliniate la strategiile organizaționale, dar se diferențiază prin complexitate și obiective. Un portofoliu constă într-o serie de programe, iar un program este format din mai multe proiecte. BAM este un exemplu de program, deoarece include mai multe proiecte integrate care au fost implementate pe parcursul a aproximativ doi ani.

Managementul proiectelor se referă la coordonarea și implementarea proiectului în scopul atingerii obiectivelor stabilite, respectând termenele și bugetul alocat. Un proiect este definit, conform literaturii de specialitate, ca un efort temporar întreprins pentru a produce un produs, serviciu sau rezultat unic.

Există mai multe standarde de management de proiect aplicabile, adaptabile la specificul fiecărui proiect pentru a atinge rezultatele dorite. Cele mai recunoscute standarde sunt Prince2, PMP, și în ultima vreme, Agile, care este extrem de popular în proiectele software. Primele două sunt centrate pe abordarea tradițională în cascadă, în timp ce Agile este un termen generic ce cuprinde mai multe cadre metodologice, cum ar fi Scrum, Kanban, programare extremă și Scaled Agile Framework (SAFe).

În funcție de standardul sau de abordarea aplicată în proiecte, activitățile realizate sunt diferite.

Abordarea educațională a proiectului BAM

Acest studiu de caz examinează implementarea unui Program de transformare IT, care a durat doi ani pentru a fi complet realizat. Gestionarea acestui proiect a fost orientată către două elemente fundamentale: planul principal al programului și planurile specifice ale fiecărui proiect în parte.

Planul principal, sau planul programului, a fost structurat în mai multe faze esențiale: planificare, analiză, dezvoltare sau realizare, testare tehnică, Testare de Acceptanță a Utilizatorilor (UAT), instruire și, în final, livrare sau lansare. Această schema comprehensivă a inclus toate aplicațiile care au fost abordate în cadrul programului.

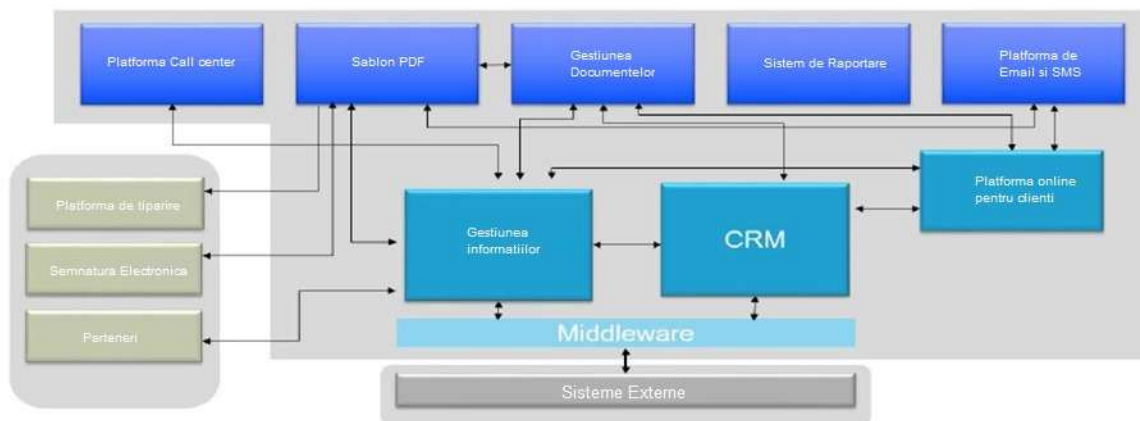


Figura 2- Harta aplicațiilor

Acest studiu de caz detaliază implicarea a aproximativ 100 de persoane în treisprezece proiecte distincte, sub coordonarea Biroului de Management al Programului (PMO), care a consolidat echipele independente într-o singură echipă de program folosind metodologiile Waterfall și Agile. Provocările majore au inclus diversitatea percepțiilor, experiențelor și comportamentelor membrilor echipei, precum și fidelitatea acestora față de angajatorii inițiali. Proiectul, pe lângă beneficiile economice și operaționale, are și o dimensiune educațională importantă, oferind studenților oportunități de învățare și aplicare a conceptelor de management de proiect în diverse situații.

2.3.3 Rezultate

Rezultatele obținute în urma aplicării standardelor și metodologiilor descrise în cadrul proiectului BAM au fost notabil de pozitive. Printre acestea se numără reducerea timpului de lucru al operatorilor umani prin optimizarea proceselor, diminuarea costurilor prin elaborarea unor noi procese eficiente adaptate pieței existente și amplificarea veniturilor prin introducerea de procese pentru noi segmente de piață.

Pe parcursul implementării Programului, au fost dezvoltate diverse instrumente de către Biroul de Management al Proiectelor (PMO) pentru monitorizarea progresului proiectelor. De asemenea, testele tehnice au fost categorisite în grupuri de la 1 la 5, bazate pe zona de impact, și planificate corespunzător.

	PG1	PG2	PG3	PG4	PG5	Total
Numarul total de cazuri	35	42	21	99	95	292
Cazuri impactate de cereri de schimbare	21	36	11	68	34	170
Cazuri neimpactate de cereri de schimbare	14	6	10	31	61	122

Etapa de testare de acceptanță UAT (User Acceptance Testing) a fost riguros organizată pe parcursul implementării proiectului. Numărul total de teste UAT a fost structurat și distribuit pe o perioadă de nouă săptămâni, fiind clasificate conform zonei de impact specifică fiecărei test. Această planificare a permis o evaluare sistematică și eficientă, asigurând că fiecare componentă a proiectului este în conformitate cu cerințele și așteptările utilizatorilor finali. Prin această abordare, echipa de proiect a putut identifica și adresarea problemelor într-o manieră timpurie, optimizând astfel procesul de finalizare a proiectului.

Tabel 2 - Testare de acceptanță – Status

	TOTAL	Sapt. 1	Sapt. 2	Sapt. 3	Sapt. 4	Sapt. 5	Sapt. 6	Sapt. 7	Sapt. 8	Sapt. 9
Nr. Total de spețe/cazuri - de testare / planificate	646	100	166	43	69	30	50	66	50	32
Numărul total de spețe/cazuri planificate să înceapă să fie testate	602	95	165	43	62	21	50	51	43	32
Planificate să fie închise / săptămână	602	95	165	43	62	21	50	51	43	32
Total să fie închise pe săptămână	602	95	165	43	62	21	50	51	43	32
Total cazuri/spete inițiate - începute	602	95	165	43	62	21	50	51	43	32
Total cazuri/spete neinițiate - planificate să înceapă	41	0	0	0	0	0	0	0	41	0
Închise	576	95	165	43	61	21	47	51	42	11
În progres pentru saptaman în curs	26	0	0	0	1	0	3	0	1	21
Spețe cu erori	7	0	0	0	1	0	1	0	0	5
În progres la business	3	0	0	0	0	0	2	0	1	0
Testare tehnică / Testare acceptanță	16									16

2.3.4 Concluzii studiu de caz:

Într-un mediu de afaceri dinamic și în continuă evoluție, este esențial pentru managerii de proiect să adopte cadrele Agile, care oferă flexibilitate și adaptabilitate în fața schimbărilor frecvente ale cerințelor venite din partea părților interesate. Implementarea Agile în proiecte facilitează o rată crescută de succes, deoarece permite integrarea modificărilor într-un mod fluid și progresiv, asigurându-se că progresul anterior nu este compromis. Acest cadru promovează o abordare iterativă și incrementală, permițând echipelor să răspundă eficient la schimbări și să optimizeze continuu procesele de proiect.

Pe lângă adoptarea unei metode agile, un alt element deciziv în succesul proiectelor este coeziunea și comunicarea eficientă în cadrul echipei. Managerul de proiect joacă un rol pivot în formarea și menținerea unei echipe unite, cooperante și încrezătoare. Este responsabilitatea

acestui nu doar să gestioneze aspectele tehnice ale proiectului, ci și să motiveze membrii echipei pentru a atinge obiectivele stabilite. Crearea unui mediu de lucru pozitiv și încurajarea unui spirit de echipă sunt esențiale pentru mobilizarea resurselor umane spre realizarea obiectivelor comune.

În final, atingerea obiectivelor unui proiect poate influența semnificativ eficiența operațională și gestionarea bugetelor în cadrul marilor companii. O echipă motivată și bine direcționată poate aduce îmbunătățiri notabile în productivitate, ceea ce se traduce prin utilizarea mai eficientă a timpului și resurselor. Astfel, rolul managerului de proiect devine esențial în alinierea aspirațiilor individuale cu obiectivele strategice ale organizației, conducând la un impact pozitiv asupra performanței generale a companiei.

3. STRATEGII AVANSATE DE MANAGEMENT AL RISCULUI ÎN PORTOFOLII DE PROIECTE: IDENTIFICARE, EVALUARE ȘI CONTROL PENTRU SUCCESUL ORGANIZATIONAL

Riscurile din cadrul unui portofoliu de proiecte reprezintă situații sau evenimente incerte care, dacă se materializează, pot afecta negativ obiectivele, termenele, costurile sau rezultatele proiectelor. Aceste riscuri pot duce la întâzieri, depășiri de buget sau chiar eșec în îndeplinirea obiectivelor. Managementul riscurilor implică un proces cuprinzător de identificare, analizare și gestionare a riscurilor asociate unui grup de proiecte, asigurând astfel atingerea obiectivelor strategice în ciuda incertitudinii.

Procesul de management al riscurilor include cinci pași esențiali: identificarea riscurilor, evaluarea lor pentru a determina probabilitatea și impactul, prioritizarea riscurilor în funcție de severitate și probabilitate, dezvoltarea strategiilor de gestionare și monitorizarea continuă a riscurilor pe parcursul proiectului. Strategiile de gestionare pot varia de la evitarea și reducerea riscului până la acceptarea sau transferul acestuia. Monitorizarea și ajustarea continuă a acestor strategii sunt cruciale pentru a face față riscurilor pe măsură ce acestea se modifică sau apar altele noi.

Gestionarea riscurilor în cadrul unui proiect este un proces continuu și implică o abordare proactivă pentru a identifica, evalua și răspunde la riscuri potențiale. Prin anticiparea și gestionarea adecvată a riscurilor, se îmbunătățe șansele de succes în livrarea proiectului conform obiectivelor stabilite.[208,225,246,250]

Această abordare holistică ajută la echilibrarea riscului și rentabilității, asigurând că obiectivele portofoliului sunt atinse într-o manieră controlată și previzibilă. Managementul eficient al riscului în portofoliul de proiecte nu numai că minimizează pierderile potențiale, dar oferă și o abordare structurată pentru identificarea și exploatarea oportunităților care apar din incertitudine.

Figura 3 prezinta o serie de elemente ale managementului de risk in cadrul proiectelor si al portofoliilor de proiecte care trebuie luate in considerare in vederea atingerii obiectivelor finale si asigurarii succesului proiectelor.

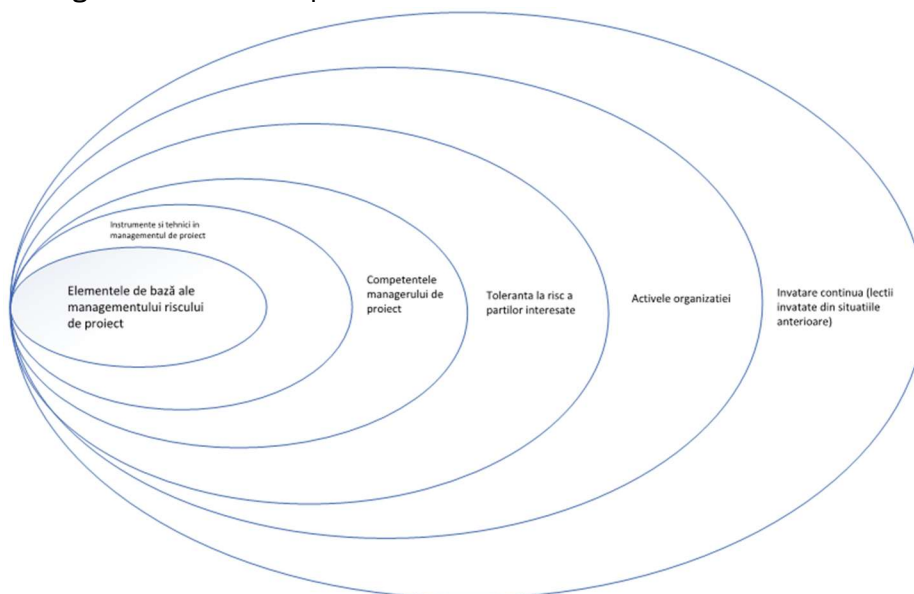


Figura 1- Elemente de management al riscului de proiect și portofoliu de proiecte

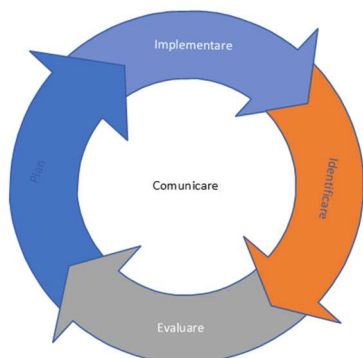


Figura 2- Prince 2 - Procedura de management a riscului

Conform figurii anterioare Prince 2 – Risk Management Procedure, „primii patru pași sunt secvențiali, pasul „Comunicare” rulând în paralel, deoarece concluziile oricăruia dintre ceilalți pași ar putea fi necesar să fie comunicate înainte de finalizarea procesului general.

Toți pașii sunt de natură iterativă, prin aceea că, atunci când devin disponibile informații suplimentare, este adesea necesar să se revizuiască pașii anteriori și să-i efectueze din nou pentru a obține cel mai eficient rezultat.”

Diagrama prezintă elementele procedurii de management al riscului, care sunt descrise în secțiuni care acoperă: Comunicare -> Identificare (context, riscuri, registre) -> Evaluare (Estimare, Evaluare) -> Planificare -> Implementare -> Comunicare

3.1 Identificarea și evaluarea riscurilor specifice portofoliilor de proiecte

3.1. Identificarea și evaluarea avansată a riscurilor în portofoliile de proiecte: perspective teoretice și metodologii aplicate

Identificarea și evaluarea riscurilor specifice dintr-un portofoliu de proiecte implică un proces sistematic de recunoaștere a riscurilor potențiale și de evaluare a impactului acestora asupra portofoliului global. Acest proces este important pentru managementul eficient al riscului și succesul portofoliului.

Standardele, ghidurile și metodologiile de management al riscului definesc riscul în multe moduri diferite. Unele includ posibilitatea unor riscuri sau oportunități pozitive.

3.1.1 Conceptualizarea și definirea riscului în managementul proiectelor: abordări și standarde internaționale

În managementul de proiect, riscul este definit de PMI în Ghidul PMBOK® ca un eveniment sau o condiție incertă care poate avea un efect pozitiv sau negativ asupra obiectivelor proiectului, cum ar fi domeniul de aplicare, programul, costul și calitatea. Această definiție subliniază incertitudinea riscului, evidențiind că poate reprezenta atât amenințări (cu impact negativ), cât și oportunități (cu impact pozitiv). Metodologia PRINCE2, utilizată pe scară largă, definește riscul similar, ca un eveniment sau set de evenimente incerte care afectează realizarea obiectivelor proiectului, combinând probabilitatea apariției cu amploarea impactului asupra obiectivelor. Analiza SWOT poate fi folosită pentru a identifica aceste riscuri.

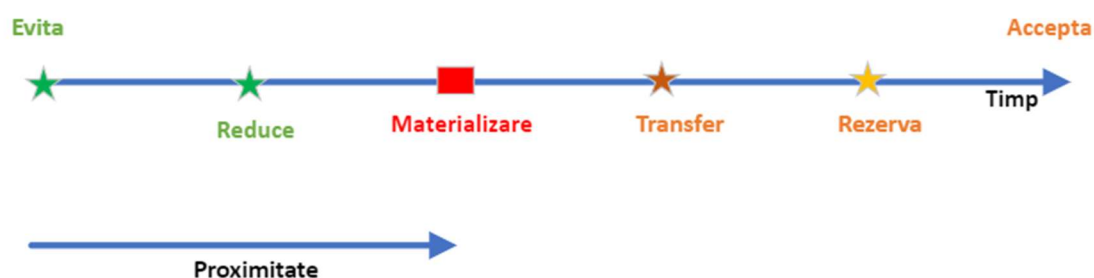


Figura 3- Tipuri de raspuns la risc

Evită – riscul nu o să se mai întâmple/producă niciodată;

Reduce – se micsoreaza efectele posibilului impact;

Materializare – riscul s-a întâmplat / s-a materializat; a devenit o **problemă**;

Transfer – se ia în considerare transferul riscului materializat prin transfer; asigurare cu o terță parte sau prin înțelegere contractuală;

Rezervă – se ia în calcul reducerea impactului riscului materializat;

Acceptare – riscul este acceptat și trebuie tratat în consecință pentru reducerea impactului acestuia;

Metodologiile Agile, precum Scrum, gestionează riscurile prin abordarea iterativă și incrementală, utilizând întâlniri regulate ale echipei pentru a discuta și atenua potențialele probleme. Diverse standarde și metodologii de management de proiect, cum ar fi APM, IPMA, M_o_R, și ISO 31000, definesc riscul ca o incertitudine care poate afecta obiectivele proiectului și pun accent pe managementul structurat al riscului. Fiecare metodologie subliniază importanța identificării, evaluării și controlului riscurilor pentru a atinge obiectivele proiectului, în ciuda diferențelor în procesele și tehnicile specifice utilizate.

Riscurile proiectului pot fi cauzate de factori externi, precum aspectele politice sau economice, și factori interni, precum restructurările sau problemele de sănătate ale personalului. Este crucial ca managerii de proiect să identifice și să atenueze riscurile potențiale de la început, să ia măsuri preventive și să dezvolte planuri de gestionare a riscurilor pentru a minimiza impactul acestora asupra termenelor, bugetelor și rezultatelor proiectului.

3.1.2 Metodologii avansate de identificare și evaluare a riscurilor în portofoliile de proiecte

Identificarea riscurilor într-un proiect este esențială pentru succesul acestuia și se realizează prin diverse metode, inclusiv înțelegerea contextului proiectului, sesiuni de brainstorming cu echipa, analiza documentației și a datelor istorice, utilizarea tehnicilor de analiză precum SWOT și PESTLE, consultarea cu experții și părțile interesate, revizuirea mediului extern, evaluarea continuă a riscurilor, documentarea și prioritizarea acestora în funcție de impact și probabilitate, utilizarea tehnologiei pentru analiza predictivă și implementarea unui mecanism de feedback permanent. Aceste practici ajută la anticiparea și gestionarea eficientă a riscurilor pe parcursul evoluției proiectului.

Confrom Michael M Bissolete, în cartea sa menționează că *"trebuie realizată o distincție în definirea riscului referitoare la diferența dintre o "cauza" și "un risc". O buna metodă de a face această distincție este prin utilizarea unui "limbaj de risc". Această afirmație este o structură de propoziție generică creată pentru a permite inserarea cuvintelor sau expresiilor pentru a forma un gând competitiv"*. Un exemplu de structură de metalimbaj se regăsește mai jos:

Ca rezultat al <CAUZEI> , <RISCU> se poate produce, care va duce la <EFECTUL>

Ca rezultat al mai multor teste de UAT eșuate decât cele așteptate, mai multe etape de testare trebuie planificate, și vor duce la întâzieri în proiect, extindere de timp și creștere de costuri.

Este important să se aiba în vedere că nu toate riscurile pot fi prevăzute, iar managementul proiectelor implică adesea abordarea problemelor pe măsură ce apar. Totuși, o identificare

temeinică a riscurilor poate reduce semnificativ impactul negativ asupra proiectului prin identificarea din timp, astfel încât să poată fi gestionate și atenuate eficient.

Analiza aprofundată a riscurilor identificate se poate face, utilizând:

1. Structura de defalcare a riscurilor (RBS):

- a. Dezvoltarea unui RBS (Risk Brakedown Structure), care este similar cu o Structură de defalcare a muncii (WBS), pentru a clasifica și defalca riscurile în componente gestionabile.

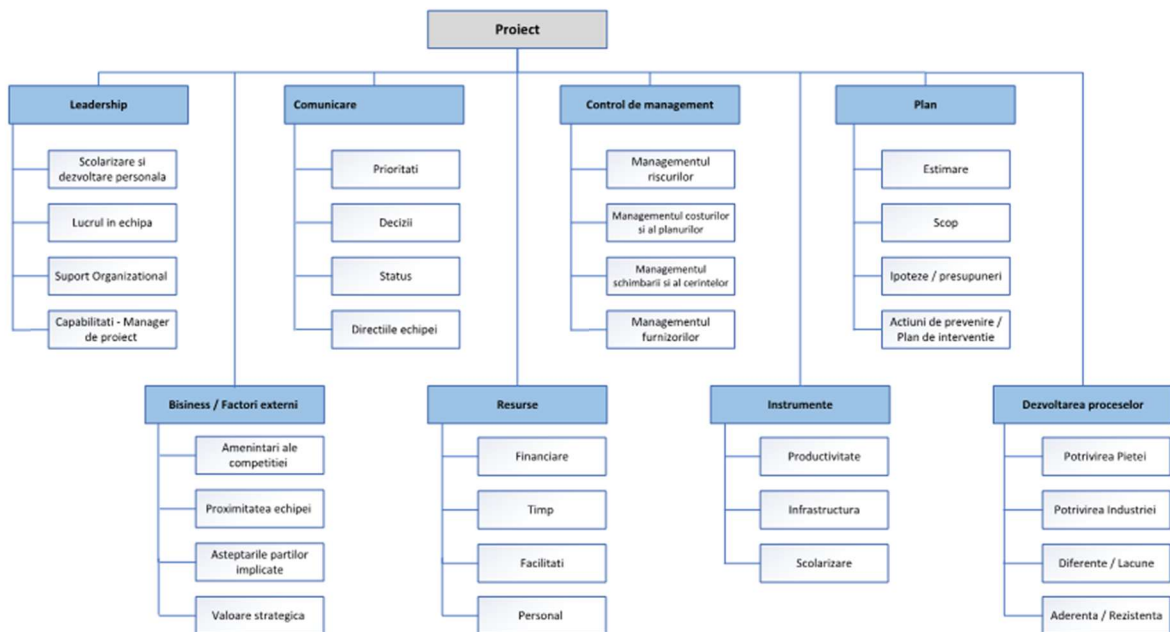


Figura 4- Structura de defalcare a riscului (RBS)

Conform ghidului Project Risk Management, "din punct de vedere practic, un RBS generic poate fi creat o singură dată și poate deveni un activ organizațional pentru toate proiectele de utilizat - fie așa cum este, fie adaptat pentru nevoile specifice ale proiectului. Figura oferă un exemplu. rbs sunt de obicei organizate ierarhial. Acestea arată sursele de risc ale proiectului pe categorii și facilitează gruparea riscurilor după cauze specifice ale execuției nereușite a proiectului. Un RBS poate fi, de asemenea, convertit într-o listă de verificare". [52,169, 198,226]

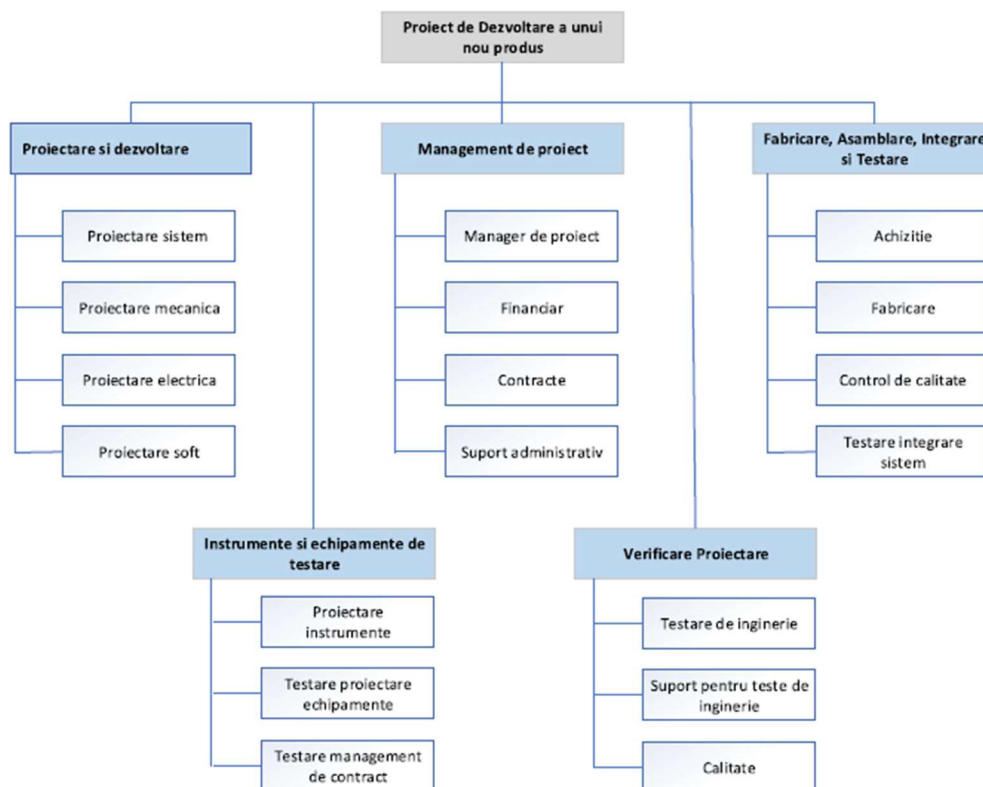


Figura 5- Structura de defalcare a muncii - Exemplu

Structura de defalcare a muncii – evidentiata in figura 7 “dacă este disponibilă și bine construită, o structură de defalcare a muncii poate fi un instrument foarte util pentru gruparea riscurilor proiectului. Este organizată ierarhic. Întrucât structura de defalcare a muncii este legată de pachete de lucru separate, riscurile din cadrul acestora sunt de obicei separabile. Ca urmare, se poate determina teoretic impactul potențial asupra principalelor obiective ale proiectului pentru fiecare element din structură și apoi potențial să le combine pentru a genera o evaluare generală a riscului proiectului.” - conform ghidului Project Risk Management.[251,260,46]

Aprofundarea în identificarea și evaluarea riscurilor dintr-un portofoliu de proiecte presupune o înțelegere mai nuanțată a metodelor și strategiilor utilizate în fiecare etapă.

3.2 Planificarea, monitorizarea și implementarea măsurilor de gestionare a riscurilor in portofolii de proiecte si mitigarea acestora

După etapele de identificare și evaluare a riscurilor, urmează etapele de planificare și monitorizare ale riscurilor.

Planificarea Răspunsului la Risc: În acest pas, se dezvoltă planuri de acțiune pentru fiecare risc identificat. Aceste planuri pot include evitarea riscului, reducerea impactului sau probabilității acestuia, transferarea riscului (de exemplu, prin asigurări) sau acceptarea riscului dacă este minor și gestionabil.

Tabel 1- Raspunsul la risc

Răspunsuri la amenintari	Răspunsuri la oportunitati
Evita	Exploreaza
<p>Reduce (probabilitatea sau/si impactul)</p> <p>Rezerva (a reduce doar impactul)</p> <p>Transfera (a reduce doar impactul , si deseori doar impactul financiar)</p>	Dezvolta
Imparte	
Accepta	Respinge

Implementarea planurilor de gestionare a riscurilor implică formarea echipei, alocarea resurselor și comunicarea planurilor către părțile interesate, fiind un proces continuu ce necesită monitorizare și revizuire periodică pentru a asigura relevanța și eficacitatea. Comunicarea constantă despre riscuri și planurile de gestionare cu toate părțile interesate, evaluările regulate, definirea indicatorilor cheie de risc (KRI) și monitorizarea semnelor de avertizare sunt esențiale. Documentarea riscurilor în registre de risc și raportarea regulată a acestora, considerarea interdependențelor și alocării resurselor, alinierea cu apetitul pentru risc al organizației și implicarea activă a participanților sunt factori cheie. Îmbunătățirea continuă, bazată pe lecțiile învățate și evaluările post-proiect, asigură adaptarea și succesul strategiilor de gestionare a riscurilor.

4. LEADERSHIP ȘI ECHIPE

Rolul resursei umane în implementarea și gestionarea portofoliilor de proiecte este crucial, deoarece indivizii aduc expertiza și abilitățile necesare pentru realizarea și coordonarea proiectelor. Fiecare membru al echipei contribuie cu cunoștințele și competențele sale, esențiale pentru succesul proiectelor și, implicit, al portofoliului. Indivizii facilitează implementarea și monitorizarea proiectelor, gestionarea resurselor și riscurilor, și asigură livrarea proiectelor conform specificațiilor. Abilitățile de leadership și capacitatea de a lua decizii rapide sunt vitale în menținerea coerenței și aliniamentului între obiectivele portofoliului și strategia organizațională.

IPMA ICB® (International Project Management Association Individual Competence Baseline) este un standard internațional care promovează competențele individuale în managementul proiectelor, programelor și portofoliilor. Acesta oferă un cadru detaliat pentru evaluarea și

dezvoltarea competențelor, ajutând practicanții să își îmbunătățească punctele slabe și să își maximizeze potențialul. IPMA ICB este un instrument dinamic, actualizat periodic pentru a reflecta inovațiile din domeniu, și joacă un rol esențial în dezvoltarea unei forțe de muncă calificate și adaptabile. Prin promovarea competenței și profesionalismului, IPMA ICB contribuie la succesul în gestionarea proiectelor și inițiativelor complexe. Conform IPMA ICB, "Competența individuală reprezintă aplicarea cunoștințelor, deprinderilor și abilităților în vederea obținerii rezultatelor dorite."

Cunoștințele sunt constituite dintr-o acumulare de informații și experiență pe care o individ posedă. De exemplu, înțelegerea conceptului de diagramă Gantt poate fi interpretată ca fiind parte a cunoștințelor sale.

Deprinderile reprezintă aptitudinile tehnice specifice care permit unei persoane să îndeplinească o anumită sarcină. De exemplu, abilitatea de a construi o diagramă Gantt poate fi considerată o deprindere.

Abilitatea constă în aplicarea eficientă a cunoștințelor și deprinderilor într-un context specific. De exemplu, capacitatea de a elabora și de a implementa cu succes managementul unui plan calendaristic de proiect poate fi considerată o abilitate.

Acești trei termeni sunt interconectați în sensul că deținerea unei deprinderi presupune anumite cunoștințe relevante. De asemenea, deținerea unei abilități implică atât deprinderi, cât și cunoștințe relevante, dar și utilizarea lor în practică, în mod corect și în momentul potrivit.

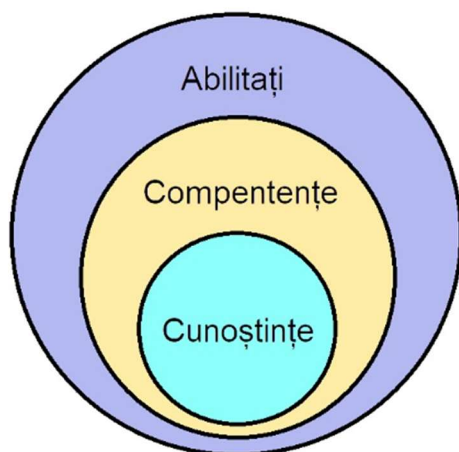


Figura 6- Competențe IPMA ICB

În concluzie, experiența în coordonarea proiectelor este esențială în gestionarea eficientă a portofoliilor de proiecte, contribuind la reducerea riscurilor, la îmbunătățirea performanței și la atingerea obiectivelor strategice ale organizației.



Figura 7- Standardul competențelor individuale – Ochiul competenței

Conform conceptualizării, "ochiul competenței" constituie o paradigmă a competențelor necesare pentru gestionarea eficientă a proiectelor, programelor și portofoliilor. Aceste competențe sunt organizate în trei domenii principale: perspectivă, oameni și practici. Domeniile de competență sunt concentrate pe aspectele esențiale ale aptitudinilor necesare, contribuind astfel la dezvoltarea unei persoane profesioniste și echilibrate în domeniul gestionării proiectelor.



Figura 8 – Domenii de competență

4.1 Rolul liderului în managementul de portofoliilor de proiecte

Leadership-ul pentru un portofoliu de proiecte implică coordonarea strategică a mai multor proiecte pentru a le alinia cu obiectivele generale ale organizației. Aceasta necesită o perspectivă mai largă decât gestionarea unui singur proiect, implicând abilități strategice și o înțelegere profundă a viziunii și obiectivelor organizației. Principalele aspecte includ alinierea strategică a proiectelor, alocarea și optimizarea resurselor, gestionarea riscurilor, implicarea părților interesate, luarea deciziilor informate și asigurarea conformității cu politicile organizaționale. Liderii trebuie să stabilească indicatori de performanță, să monitorizeze progresul și să gestioneze schimbările pentru a evita impactul negativ asupra altor proiecte. Rolul unui lider de portofoliu de proiecte este vital pentru succesul organizației, necesitând viziune strategică, luarea deciziilor bazate pe date, comunicare și colaborare eficientă, adaptabilitate și dezvoltarea echipei. Liderii trebuie să gestioneze eficient resursele, să se concentreze pe obținerea de rezultate concrete și să promoveze o cultură a îmbunătățirii continue. În esență, aceștia asigură alinierea proiectelor cu strategia organizației și contribuie la succesul și creșterea acesteia prin gestionarea complexității și schimbării.

4.2 Abordări strategice pentru formarea și gestionarea echipelor de proiect în contextul unui portofoliu complex: perspectiva leadershipului

Formarea și gestionarea unei echipe de proiect în cadrul unui portofoliu de proiecte necesită o abordare strategică, începând cu înțelegerea contextului portofoliului și prioritizarea proiectelor. Este esențială evaluarea competențelor necesare și disponibilitatea resurselor, selectarea echipelor interfuncționale și echilibrarea acestora pentru a evita supraalocarea. Definirea clară a rolurilor și responsabilităților, alături de stabilirea unui plan de comunicare și utilizarea instrumentelor de colaborare, sunt cruciale pentru succes. Monitorizarea performanței, sprijinirea echipelor și gestionarea riscurilor sunt continue, iar liderii trebuie să rămână flexibili și să încurajeze îmbunătățirea continuă și recunoașterea realizărilor.

4.3 Strategii avansate pentru comunicare și colaborare eficientă în managementul proiectelor: o perspectivă multiculturală și tehnologică

Comunicarea și colaborarea eficientă sunt indispensabile pentru succesul oricărui proiect. Definirea obiectivelor și rolurilor clare, folosirea instrumentelor de management și colaborare precum Trello, Jira, Slack sau Microsoft Teams, și programarea de întâlniri regulate sunt esențiale pentru a menține echipa aliniată. Întâlnirile trebuie să urmeze o agendă structurată, iar documentația proiectului să fie accesibilă și actualizată în timp real. Este crucială încurajarea unei comunicări deschise și oneste, rezolvarea rapidă și constructivă a conflictelor și sensibilitatea culturală în echipele globale. Implementarea unui mecanism de feedback regulat și oferirea de instruire și sprijin asigură că echipa are resursele necesare pentru a reuși. Recunoașterea realizărilor și sărbătorirea reșetelor proiectului motivează și consolidează coeziunea echipei.

4.4 Rezolvarea unor aspecte strategice - rolul leadership-ului in dezvoltarea si implementarea de strategii specifice in portofoliile de proiecte

Leadership-ul joacă un rol crucial în succesul organizațional prin dezvoltarea și implementarea strategiilor în portofoliile de proiecte. Un lider de program trebuie să ofere o viziune clară și direcție, aliniind strategiile proiectelor cu obiectivele organizaționale. Aceasta implică gestionarea priorităților, motivarea echipei, gestionarea riscurilor și oportunităților și asigurarea resurselor necesare. De asemenea, comunicarea eficientă și adaptabilitatea la schimbări sunt esențiale pentru menținerea competitivității. În concluzie, leadership-ul eficient asigură realizarea obiectivelor strategice, contribuind astfel la succesul general al organizației.

4.5 Modele avansate de leadership pentru eficiența organizațională: de la Pipeline leadership la transformarea culturii corporative

Implementarea unui leadership eficient presupune adoptarea unor strategii și metode adaptabile în funcție de specificul organizației și nevoile echipei. Printre aceste metode se numără Modelul Leadership Pipeline, Managementul prin Obiective (MBO), coaching-ul și mentoring-ul, modelul situațional al leadershipului, evaluările 360 de grade și leadership-ul transformativ. Modelul Leadership Pipeline, dezvoltat de Charan, Drotter și Noel, identifică tranzițiile critice în dezvoltarea liderilor la diferite niveluri organizaționale, asigurând astfel succesul prin evaluări periodice și feedback continuu. Managementul prin Obiective, promovat de Peter Drucker, aliniaza obiectivele individuale cu cele organizaționale, îmbunătățind performanța prin stabilirea clară a obiectivelor SMART și revizuirea periodică.

Coaching-ul și mentoring-ul sunt esențiale pentru dezvoltarea competențelor individuale și a leadershipului, oferind ghidare personalizată și sprijin continuu. Modelul situațional al leadershipului, propus de Hersey și Blanchard, sugerează adaptarea stilului de leadership în funcție de competențele și angajamentul echipei. Evaluările 360 de grade oferă feedback multidimensional pentru dezvoltarea conștiinței de sine și a competențelor interpersonale. Leadership-ul transformativ, dezvoltat de Burns și extins de Bass, promovează schimbări profunde în organizații, inspirând și motivând angajații prin exemplu personal și valori etice superioare. Aceste metode contribuie la crearea unei culturi organizaționale puternice, bazate pe dezvoltare continuă și adaptabilitate.

4.6 Concluzii - Importanța contribuțiilor personale în leadership și managementul echipelor

Aceste metode reprezintă doar câteva din abordările prin care organizațiile pot cultiva și implementa leadership eficient, adaptat la cerințele și provocările specifice ale mediului de afaceri contemporan. Implementarea lor necesită un angajament susținut și o abordare strategică pentru a asigura dezvoltarea continuă a competențelor de leadership în cadrul organizației.

Succesul unui portofoliu de proiecte depinde în mare măsură de eficacitatea echipei care îl gestionează. Concentrarea trebuie să fie pe construirea unei echipe cu combinația potrivită de abilități, promovarea unui mediu de colaborare și alinierea eforturilor acestora la obiectivele strategice ale portofoliului.

Leadership-ul și managementul echipelor sunt domenii esențiale în literatura de business și psihologia organizațională, având implicații profunde atât pentru succesul organizațiilor, cât și pentru bunăstarea individuală a angajaților. Studiile arată că liderii eficienți sunt cei care combină abilități interpersonale puternice cu o viziune clară, capacitatea de a motiva și de a inspira, dar și flexibilitatea de a se adapta la schimbările dinamicului mediu de afaceri. Ei joacă

un rol hotarator în modelarea culturii organizaţionale, în promovarea inovaţiei şi în navigarea prin provocările complexe.

Pe de altă parte, dinamica echipelor eficiente este influenţată semnificativ de leadership. Coeziunea grupului, comunicarea eficientă şi colaborarea sunt esenţiale pentru performanţa echipei. Liderii trebuie să fie conştienţi de diversitatea de stiluri, abilităţi şi personalităţi din echipele lor şi să folosească această diversitate ca un avantaj competitiv.

În concluzie, leadership-ul eficient nu este doar despre conducerea oamenilor spre realizarea obiectivelor organizaţionale, ci şi despre crearea unui mediu în care membrii echipei se simt valorizaţi, înţeleşi şi motivaţi să contribuie la cel mai înalt nivel. Succesul în această direcţie poate transforma o echipă bună într-una excepţională, marcând diferenţa dintre o organizaţie mediocră şi una de top.

5. STUDII DE CAZ PRIVIND IMPLEMENTAREA UNOR PORTOFOLII DE PROIECTE - Expunere cercetare

Managementul unui proiect complex este o provocare interesantă şi multidimensională, care necesită o abordare strategică şi adaptabilă. În inima acestei discipline se află coordonarea eficientă a resurselor, timpului şi oamenilor pentru a atinge obiectivele stabilite. Un proiect complex se caracterizează prin numeroase variabile, interdependenţe şi potenţiale riscuri, astfel încât abilităţile de planificare, organizare şi coordonare – leadership sunt esenţiale.

Introducerea în managementul unui astfel de proiect începe cu definirea clară a scopului şi obiectivelor. Acest lucru include stabilirea unor etape bine definite, identificarea stakeholder-ilor cheie şi înţelegerea aşteptărilor lor. Managementul riscurilor devine o componentă centrală, implicând identificarea, analiza şi atenuarea potenţialelor probleme care ar putea deranja cursul proiectului.

Comunicarea eficientă este, de asemenea, vitală. Asigurarea unui schimb constant de informaţii între membrii echipei şi alte părţi interesate contribuie la alinierea obiectivelor şi la prevenirea neînţelegerilor. În plus, utilizarea unor instrumente de management al proiectelor poate facilita monitorizarea progresului şi gestionarea resurselor.

În final, flexibilitatea şi adaptabilitatea sunt cheia succesului în managementul proiectelor complexe. Abilitatea de a răspunde rapid la schimbări neaşteptate şi de a ajusta planurile în consecinţă poate fi diferenţa dintre succes şi eşec. Astfel, un manager de proiect eficient nu doar că planifică meticulos, dar este şi pregătit să navigheze într-un mediu în continuă schimbare.

5.1 Digitalizarea si transformarea informationala – studiu de caz

Studiul de caz prezentat ilustrează implementarea unui proiect complex la nivel naţional, parte din programul naţional de transformare digitală. Proiectul a avut ca obiectiv principal

proiectarea și implementarea unui sistem CRM utilizând platforma Salesforce.com, pentru a răspunde nevoilor specifice ale pieței românești și a se alinia la reglementările naționale. Aceasta a implicat adaptarea sistemului CRM global, deja funcțional la nivel de grup, pentru a crea un model replicabil și scalabil în alte filiale ale grupului.

Proiectul a fost structurat în patru pachete de lucru distincte, fiecare gestionat de echipe de experți, facilitând o abordare modulară și eficientă. Managementul proiectului a adoptat două metodologii: Waterfall pentru procesele bine definite și Hybrid-Agile pentru cele ce necesitau ajustări continue. Aceasta combinație a permis un progres rapid și adaptabil, menținând totodată un nivel ridicat de calitate și coerență în implementare.

Planul de comunicare a fost detaliat, incluzând ședințe zilnice, bilunare și la șase săptămâni pentru a asigura transparența și coordonarea între toate părțile implicate. Instrumentele utilizate pentru planificare și monitorizare, precum SharePoint, JIRA și Microsoft Project, au facilitat gestionarea eficientă a resurselor și activităților proiectului. Documentația oficială și comunicarea au fost gestionate în limba engleză, cu versiuni traduse în română pentru a facilita înțelegerea locală.

Echipa de proiect a inclus diverse roluri, de la comitetul director la echipele de migrare de date, fiecare având responsabilități clare în asigurarea succesului implementării. Structura detaliată și planificarea riguroasă au contribuit la o gestionare eficientă și la atingerea obiectivelor stabilite, evidențiind importanța colaborării și a unei strategii bine definite în proiectele de transformare digitală.

Nevoia de adaptare și schimbare este crucială într-un mediu de afaceri dinamic, în special în domeniul vânzărilor, unde cerințele pieței și ale clienților sunt în continuă evoluție. Departamentul IT joacă un rol esențial în furnizarea de soluții inovatoare pentru a răspunde acestor cerințe, contribuind la menținerea competitivității și la personalizarea ofertelor. Colaborarea strânsă între departamentele de vânzări și IT este esențială pentru a identifica și implementa soluțiile adecvate, asigurând astfel succesul inițiativelor de transformare digitală. Proiectul de transformare digitală a implicat mai mult decât implementarea de noi tehnologii; a fost o schimbare profundă a mentalității și culturii organizaționale. S-a pus accent pe formarea și dezvoltarea resurselor umane, adaptarea structurilor organizaționale și redefinirea modului de luare a deciziilor. Inovația a fost centrală, creând un mediu în care creativitatea și curajul au fost încurajate și apreciate, iar ideile noi au fost promovate și implementate.

Colaborarea dintre departamentele tehnice și unitățile de business a fost crucială pentru definirea, proiectarea, dezvoltarea și implementarea soluțiilor digitale. Echipele mixte, formate din experți locali și internaționali, au lucrat împreună pentru configurarea, monitorizarea și îmbunătățirea platformelor IT, asigurând securitatea cibernetică și conformitatea cu reglementările locale. Comunicarea eficientă și implicarea utilizatorilor finali în toate etapele proiectului au fost esențiale pentru succesul implementării.

Pandemia de COVID-19 a adus provocări semnificative proiectului, necesitând adaptarea rapidă a planurilor și metodelor de lucru. Echipa de management a trebuit să reorganizeze activitățile, să faciliteze colaborarea la distanță și să mențină moralul și eficiența echipei în fața incertitudinilor. Impactul pandemiei a evidențiat importanța flexibilității și rezilienței în gestionarea proiectelor complexe și a subliniat necesitatea unei comunicări transparente și a unei implicări constante a tuturor părților interesate.

5.2. Metode de evaluare și motivare ale angajaților atât în cadrul unui proiect cât și în cadrul unei organizații

În ultimii ani, organizațiile se concentrează pe transformarea ideilor de afaceri în proiecte care aduc valoare. Creșterea complexității mediului de afaceri a impus utilizarea echipelor de lucru specializate și interdisciplinare pentru a oferi produse competitive. Managementul modern de proiect, prin tehnicile sale, aduce avantaje precum utilizarea eficientă a resurselor, îmbunătățirea calității produselor și relațiilor cu clienții, reducerea timpilor de dezvoltare și creșterea productivității, contribuind astfel la progresul societății.

Pentru cercetarea managementului cunoștințelor și de proiect, au fost folosite metodologii precum analiza datelor, previziunea, observarea și validarea. Proiectul a definit și implementat un algoritm de evaluare și alocare a membrilor organizației pe proiecte, considerând competențele și motivația acestora. Astfel, se urmărește îmbunătățirea productivității și motivarea angajaților prin gestionarea eficientă a resurselor umane, monitorizarea continuă a performanței și implementarea strategiilor de motivare, inclusiv non-financiare.

O ședință de brainstorming a fost organizată pentru a evalua criteriile de performanță ale angajaților. Participanții au contribuit activ, iar ideile au fost documentate de un secretar desemnat. S-a subliniat importanța unui mediu de lucru neîngrădit, care încurajează libera exprimare a ideilor și amânarea judecății, facilitând astfel creativitatea și colaborarea eficientă. Echipa a fost formată din șapte membri cu diverse specializări.

Tema ședinței a fost evaluarea angajaților, incluzând criterii precum competența profesională, capacitatea de adaptare, colaborarea, inițiativa, alinierea cu valorile organizaționale, responsabilitatea și rezultatele obținute. Implementarea unui sistem bine structurat de evaluare și feedback periodic este esențială pentru alinierea performanței individuale cu obiectivele organizaționale, asigurând dezvoltarea profesională și atingerea obiectivelor pe termen lung.

În urma sesiunii de brainstorming, au fost propuse și analizate mai multe criterii de evaluare, selectându-se cele mai promițătoare șapte pentru o evaluare amănunțită prin analiza multicriterială avansată. Acest proces integrează criterii cantitative și calitative, ponderate în funcție de importanța lor relativă, pentru a oferi o evaluare obiectivă și transparentă. Criteriile selectate includ planificarea, responsabilitatea, dezvoltarea echipei, comunicarea, asumarea răspunderii, eficiența și motivarea echipei.

Rezultatele finale ale analizei multi-criteriale au evidențiat performanțele individuale ale angajaților, facilitând luarea deciziilor informate pentru promovări, recompense și dezvoltare profesională. Procesul de evaluare a fost detaliat, oferind o bază clară pentru management în recunoașterea meritelor și alinierea resurselor umane cu obiectivele strategice ale organizației.

5.3. cercetari teoretice si experimentale privind managementul activ al portofoliilor de proiecte IT – Studiu de caz

Scopul proiectului: Proiectul are ca scop eficientizarea procesului de alocare a resurselor umane în cadrul unei organizații IT, prin definirea și implementarea de proceduri de alocare și evaluare a membrilor, pentru a crește productivitatea muncii și a obține rezultate competitive.

Obiectivele proiectului:

A. Obiective specifice:

1. Evaluarea stadiului actual al cercetărilor în domeniul managementului resurselor umane.
2. Conceperea și modelarea procedurilor de alocare și evaluare a membrilor proiectelor IT.
3. Implementarea și validarea acestor proceduri pe un eșantion de 45 de persoane în anul doi al proiectului.

B. Obiective suport:

1. Managementul de proiect.
2. Valorificarea rezultatelor și diseminarea informațiilor prin publicarea a cel puțin două lucrări științifice și participarea la două conferințe naționale.

Planul de activități al proiectului:

Anul 1:

1. Realizarea unei baze de date cu soluțiile existente și analizarea metodelor de evaluare și motivare a angajaților.
2. Crearea unei baze de date cu informații despre tipologiile managerilor de proiect și realizarea procedurilor de alocare și evaluare.
3. Managementul proiectului, inclusiv analiza riscurilor, achiziția de echipamente și realizarea rapoartelor anuale.
4. Diseminarea rezultatelor prin realizarea unui website și publicarea articolelor științifice.

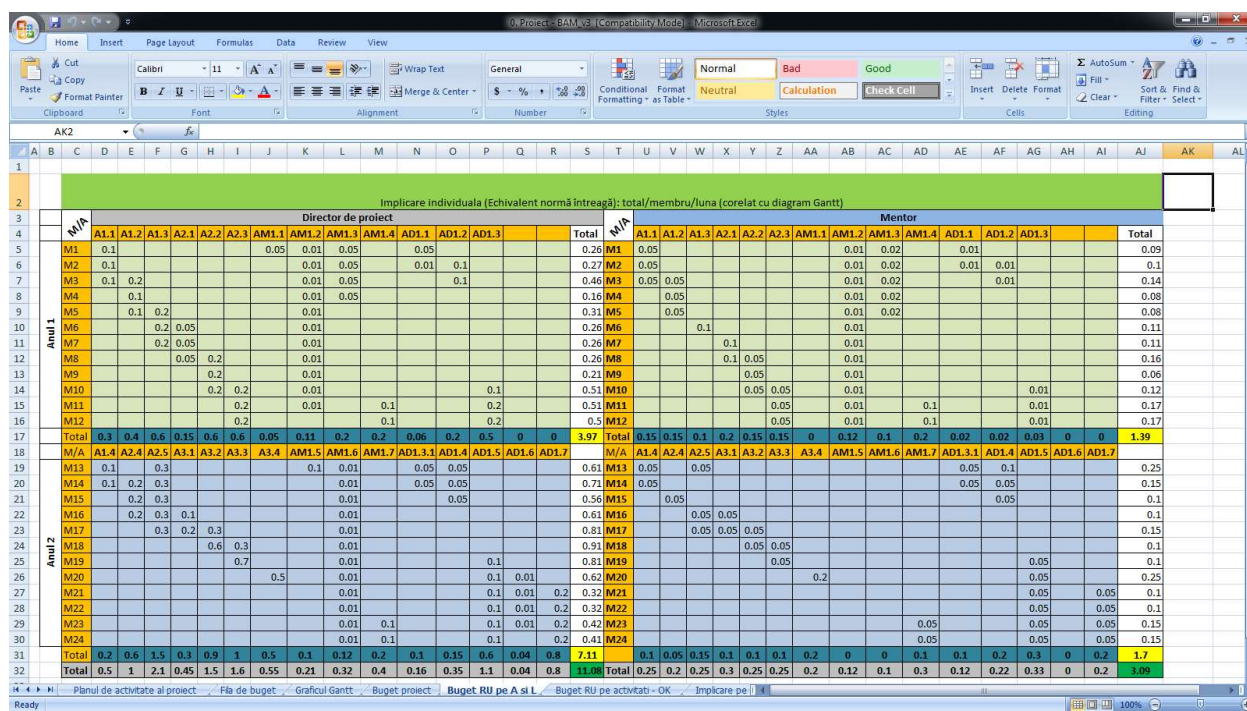
Anul 2:

1. Continuarea activităților de cercetare și actualizarea bazei de date.
2. Finalizarea și implementarea procedurilor de alocare și evaluare.
3. Validarea procedurilor prin aplicarea lor pe un eșantion de 45 de persoane și ajustarea acestora pe baza feedback-ului.
4. Continuarea managementului de proiect și diseminarea rezultatelor prin participarea la conferințe și redactarea tezei de doctorat.

Diagrama Gantt și implicarea resurselor umane: Planul detaliat de activități și diagrama Gantt ilustrează durata și distribuția lunară a activităților pe parcursul celor doi ani de implementare. Implicarea resurselor umane este detaliată, evidențiind numărul de ore alocate de directorul de proiect și mentor pentru fiecare activitate.

Bugetul proiectului: Bugetul total al proiectului este de 208.796,07 RON, distribuit pe cheltuieli de personal, logistică, mobilități și cheltuieli indirecte. Cheltuielile sunt detaliate pentru fiecare activitate, incluzând costurile salariale și cheltuielile logistice, precum achiziția de echipamente și taxele de participare la conferințe.

Implicare individuală - echivalent normă întregă



		Director de proiect														Total	Mentor														Total			
	M/A	A1.1	A1.2	A1.3	A2.1	A2.2	A2.3	AM1.1	AM1.2	AM1.3	AM1.4	AD1.1	AD1.2	AD1.3		M/A	A1.1	A1.2	A1.3	A2.1	A2.2	A2.3	AM1.1	AM1.2	AM1.3	AM1.4	AD1.1	AD1.2	AD1.3					
5	M1	0.1						0.05	0.01	0.05		0.05			0.26	M1	0.05								0.01	0.02		0.01		0.09				
6	M2	0.1							0.01	0.05		0.01			0.27	M2	0.05								0.01	0.02		0.01	0.01	0.14				
7	M3	0.1	0.2						0.01	0.05			0.1		0.46	M3	0.05	0.05							0.01	0.02			0.01	0.08				
8	M4		0.1						0.01	0.05					0.16	M4		0.05							0.01	0.02				0.08				
9	M5		0.1	0.2					0.01						0.31	M5		0.05							0.01	0.02				0.08				
10	M6			0.2	0.05				0.01						0.26	M6			0.1						0.01					0.11				
11	M7			0.2	0.05				0.01						0.26	M7				0.1					0.01					0.11				
12	M8			0.05	0.2				0.01						0.26	M8				0.1	0.05				0.01					0.16				
13	M9			0.2					0.01				0.1		0.21	M9					0.05				0.01					0.06				
14	M10			0.2					0.01				0.1		0.51	M10						0.05	0.05		0.01			0.01		0.12				
15	M11			0.2					0.01			0.1		0.2	0.51	M11							0.05	0.01			0.1		0.01	0.17				
16	M12			0.2					0.01			0.1	0.2	0.2	0.5	M12							0.05	0.01			0.1	0.01	0.01	0.17				
17	Total	0.3	0.4	0.6	0.35	0.6	0.6	0.05	0.11	0.2	0.2	0.06	0.2	0.5	3.97	Total	0.15	0.15	0.1	0.2	0.15	0.15	0	0.12	0.1	0.2	0.02	0.02	0.03	0	0	1.39		
18	M/A	A1.4	A2.4	A2.5	A3.1	A3.2	A3.3	A3.4	AM1.5	AM1.6	AM1.7	AD1.3.1	AD1.4	AD1.5	AD1.6	AD1.7	M/A	A1.4	A2.4	A2.5	A3.1	A3.2	A3.3	A3.4	AM1.5	AM1.6	AM1.7	AD1.3.1	AD1.4	AD1.5	AD1.6	AD1.7		
19	M13	0.1		0.3					0.01				0.05	0.05			0.61	M13	0.05		0.05							0.05	0.1				0.25	
20	M14	0.1	0.2	0.3					0.01				0.05	0.05			0.71	M14	0.05									0.05	0.05				0.15	
21	M15	0.2	0.3						0.01				0.05				0.56	M15		0.05													0.1	
22	M16	0.2	0.3	0.1					0.01				0.1				0.61	M16		0.05	0.05												0.1	
23	M17		0.3	0.2	0.3				0.01				0.1				0.81	M17		0.05	0.05	0.05											0.15	
24	M18			0.6	0.3				0.01				0.1				0.91	M18				0.05											0.1	
25	M19			0.7					0.01				0.1				0.81	M19							0.05					0.05			0.1	
26	M20				0.5				0.01			0.1	0.01				0.62	M20							0.2					0.05			0.25	
27	M21								0.01			0.1	0.01	0.2	0.32	M21												0.05		0.05	0.1			
28	M22								0.01			0.1	0.01	0.2	0.32	M22												0.05		0.05	0.1			
29	M23								0.01	0.1		0.1	0.01	0.2	0.42	M23										0.05		0.05		0.05	0.15			
30	M24								0.01	0.1		0.1	0.01	0.2	0.41	M24										0.05		0.05		0.05	0.15			
31	Total	0.2	0.6	1.5	0.3	0.9	1	0.5	0.1	0.32	0.2	0.1	0.15	0.6	0.04	0.8	7.11	Total	0.1	0.05	0.15	0.1	0.1	0.1	0.2	0	0	0.1	0.1	0.2	0.3	0	0.2	1.7
32	Total	0.5	1	2.1	0.45	1.5	1.6	0.55	0.21	0.32	0.4	0.16	0.35	1.1	0.04	0.8	11.08	Total	0.25	0.2	0.25	0.3	0.25	0.25	0.2	0.12	0.1	0.3	0.12	0.22	0.33	0	0.2	3.09

6. Concluzii finale, contributi originale, diseminarea rezultatelor, directii viitoare, implicatii manageriale

6.1 Concluzii

În contextul actual, cercetările teoretice și experimentale privind managementul activ al portofoliilor de proiecte relevă mai multe aspecte critice și tendințe emergente. Acestea

subliniază necesitatea unei abordări adaptative și flexibile în gestionarea portofoliilor, având în vedere dinamismul și complexitatea mediului de afaceri contemporan.

Concluziile principale ale acestei teze pot fi sintetizate astfel:

- **Importanța flexibilității și adaptabilității:** Într-o lume caracterizată de schimbări rapide și imprevizibile, capacitatea de a adapta portofoliul de proiecte la noile condiții de piață devine esențială. Flexibilitatea în alocarea resurselor și prioritizarea proiectelor în funcție de circumstanțele actuale contribuie la reziliența organizațională și la atingerea obiectivelor strategice.
- **Rolul tehnologiei în managementul portofoliilor:** Progresele tehnologice au un impact semnificativ asupra managementului activ al portofoliilor de proiecte. Utilizarea instrumentelor de analiză de date și automatizare facilitează procesul de monitorizare și evaluare a performanței proiectelor, permițând o mai bună luare a deciziilor bazate pe date concrete și actuale.
- **Integrarea considerentelor sustenabilității:** Tendințele globale către sustenabilitate și responsabilitate socială influențează modul în care sunt gestionate portofoliile de proiecte. Organizarea și selecția proiectelor țin cont tot mai mult de impactul asupra mediului și de beneficiile sociale, promovând astfel un management responsabil și etic.
- **Importanța competențelor și leadershipului:** Managementul eficient al portofoliilor de proiecte necesită competențe avansate și abilități de leadership. Formarea și dezvoltarea continuă a managerilor de proiecte, alături de promovarea unui stil de leadership colaborativ și orientat spre inovație, sunt factori determinanți pentru succesul portofoliului.
- **Colaborarea și comunicarea eficientă:** Gestionarea portofoliilor de proiecte implică multiple părți interesate, atât interne cât și externe. O colaborare strânsă și o comunicare clară între aceste părți sunt esențiale pentru a asigura alinierea obiectivelor și a maximiza sinergiile dintre proiecte.
- **Abordări metodologice avansate:** Metodologiile agile și hibrid, care combină elemente tradiționale și inovative, au demonstrat eficiență în managementul portofoliilor de proiecte. Aceste abordări permit o gestionare mai dinamică și adaptivă, răspunzând mai bine nevoilor actuale ale organizațiilor.

Prin aceste concluzii, se evidențiază faptul că managementul activ al portofoliilor de proiecte necesită o abordare holistică și integrată, care să valorifice tehnologiile moderne, să promoveze sustenabilitatea și să dezvolte competențele necesare în rândul managerilor. Într-un mediu de afaceri în continuă schimbare, capacitatea de a adapta și inova reprezintă cheia succesului pe termen lung.

Actualitatea temei "**Cercetări teoretice și experimentale privind managementul activ al portofoliilor de proiecte**" este evidentă în contextul dinamic și complex al mediului de afaceri contemporan, marcat de schimbări rapide tehnologice, incertitudini economice și o accentuată orientare spre sustenabilitate. Progresele în tehnologia informației, precum inteligența artificială și big data, permit optimizarea și monitorizarea eficientă a portofoliilor de proiecte, asigurând luarea deciziilor informate și adaptarea rapidă la noile condiții de piață. Metodologiile agile și adaptative răspund necesității de flexibilitate, în timp ce globalizarea și diversitatea echipelor de proiect impun colaborarea și comunicarea eficientă. Integrarea considerentelor de mediu, sociale și de guvernanță devine indispensabilă pentru alinierea la cerințele actuale, iar dezvoltarea continuă a competențelor de leadership este vitală pentru gestionarea cu succes a portofoliilor de proiecte. Astfel, această temă de cercetare este esențială pentru a aborda provocările moderne și pentru a asigura performanța și sustenabilitatea organizațională pe termen lung.

Capitolul 1 al tezei de doctorat se intitulează "**Justificarea modului de abordare a temei în contextul actual în era globalizării și a transformărilor digitale**". Această cercetare subliniază necesitatea unui management eficient al portofoliilor de proiecte într-un mediu de afaceri globalizat și dinamic, evidențiind importanța strategică a unui management activ pentru organizații sub presiunea constantă pentru inovație și adaptabilitate. Literatură de specialitate relevă lacunele metodologiilor tradiționale, criticate pentru rigiditate și incapacitatea de a se adapta rapid schimbărilor. În acest context, teza propune analiza teoretică și experimentală a noilor tehnologii digitale și metodologii agile pentru a dezvolta modele și instrumente inovatoare, oferind mai mare flexibilitate și aliniere strategică.

Capitolul detaliază complexitatea gestionării portofoliilor de proiecte, evidențiind interacțiunile ierarhice dintre diferitele niveluri de portofolii și proiecte, și subliniază rolul esențial al managementului portofoliului în optimizarea utilizării resurselor și îmbunătățirea comunicării între părțile interesate. Cercetarea teoretică oferă o bază solidă pentru înțelegerea complexității gestionării portofoliilor, iar abordarea experimentală validează practicile propuse în medii organizaționale concrete, evaluând impactul diferiților factori asupra performanței. Integrarea sinergetică a descoperirilor teoretice și empirice promovează elaborarea unui cadru holistic și adaptabil pentru gestionarea portofoliilor de proiecte, contribuind la evoluția cunoașterii și dezvoltarea de noi abordări eficiente în acest domeniu.

Astfel, teza de doctorat "**Cercetări teoretice și experimentale privind managementul activ al portofoliilor de proiecte**" aduce o contribuție valoroasă și indispensabilă la literatura existentă, oferind perspective noi și soluții aplicative pentru provocările complexe ale gestionării portofoliilor de proiecte în contextul dinamic al afacerilor globale.

Capitolul 2 al tezei de doctorat, intitulat "**Bazele teoretice ale managementului portofoliilor de proiecte**", explorează aprofundat principiile și metodologiile esențiale pentru selecția, prioritizarea și gestionarea eficientă a portofoliilor de proiecte în organizații. În contextul dinamic actual, unde globalizarea și transformările digitale predomină, managementul strategic al portofoliilor de proiecte devine critic pentru alinierea obiectivelor organizaționale cu execuția proiectelor individuale.

Capitolul realizează o evaluare comparativă a metodologiilor Waterfall și Agile, subliniind că Waterfall este mai potrivită pentru proiecte cu cerințe stabile și bine definite, în timp ce Agile oferă avantaje în contextul unor cerințe schimbătoare și necesității de feedback constant. Se explorează în profunzime abordările agile și adaptive, punând accent pe flexibilitate, colaborare și dezvoltare iterativă, aspecte esențiale pentru succesul proiectelor în medii de afaceri volatile și incerte.

Capitolul concluzionează cu prezentarea unei abordări hibride, care integrează metodologiile tradiționale și agile pentru a gestiona eficient portofoliile de proiecte complexe. Această integrare permite organizațiilor să beneficieze de structura și predictibilitatea metodologiilor tradiționale, în timp ce adoptă flexibilitatea și adaptabilitatea metodologiilor agile.

Capitolul 2.2 analizează managementul schimbării și complexitatea în gestionarea portofoliilor de proiecte, identificând factorii critici și implicațiile acestora. Se subliniază importanța unei abordări proactive în managementul riscurilor și turbulențelor, precum și utilizarea unor strategii adaptative pentru a asigura succesul proiectelor în medii dinamice.

Studiul de caz aplicat prezentat în capitolul 2.3 evidențiază transformarea IT într-o companie multinațională, utilizând metodologii mixte pentru a depăși rezistența la schimbare și a optimiza procesele organizaționale. Rezultatele obținute au demonstrat eficiența metodologiilor aplicate în reducerea timpului de lucru, diminuarea costurilor și creșterea veniturilor.

În concluzie, capitolul 2 subliniază importanța adoptării unui management strategic al portofoliilor de proiecte, integrând metodologiile tradiționale și agile pentru a răspunde provocărilor din mediul de afaceri contemporan.

Capitolul 3 se concentrează pe gestionarea riscului în portofoliile de proiecte, abordând procesul complex de identificare, evaluare și control al riscurilor pentru a asigura succesul organizațional. Gestionarea riscurilor este esențială pentru atingerea obiectivelor strategice, minimizarea pierderilor potențiale și maximizarea oportunităților.

Identificarea riscurilor este un proces necesar, care implică documentarea riscurilor potențiale asociate cu proiectele din portofoliu. Aceste riscuri includ aspecte interne, precum alocarea resurselor și competențele echipei, și aspecte externe, cum ar fi fluctuațiile pieței și schimbările legislative. Tehnicile utilizate includ brainstorming-ul, analiza documentației și consultarea cu experți.

Evaluarea riscurilor implică determinarea probabilității și impactului acestora, utilizând metode calitative și cantitative pentru a clasifica și prioritiza riscurile. Strategiile de gestionare a riscurilor includ evitarea, reducerea probabilității sau impactului, transferul prin asigurare sau contracte, și acceptarea riscurilor minore, alături de dezvoltarea planurilor de contingență. Monitorizarea continuă a riscurilor asigură identificarea și ajustarea rapidă a strategiilor de gestionare pe măsură ce proiectul avansează.

Standardele și metodologiile internaționale, cum ar fi PMBOK, PRINCE2 și analiza SWOT, oferă cadre structurate pentru gestionarea riscurilor, fiecare aducând o perspectivă unică. Tehnici avansate, cum ar fi analiza PESTLE și simulările Monte Carlo, permit o evaluare detaliată a riscurilor și dezvoltarea de strategii mai eficiente. Planificarea răspunsului la riscuri implică acțiuni concrete, alocarea resurselor și comunicarea eficientă a planurilor, cu monitorizare regulată și feedback constant pentru îmbunătățirea continuă a gestionării riscurilor.

Analiza și gestionarea eficientă a riscurilor în cadrul proiectului CRM-RO au implicat utilizarea unor metodologii avansate și practici structurate pentru a asigura succesul proiectului. Contribuțiile personale au fost esențiale în definirea și implementarea unui registru robust al riscurilor, utilizarea analizei PESTLE și SWOT, și clarificarea rolurilor și responsabilităților prin matricea RACI. Aceste practici au permis o gestionare eficientă a riscurilor și realizarea obiectivelor stabilite, în ciuda provocărilor și incertitudinilor din mediul extern.

În concluzie, gestionarea avansată a riscurilor în portofoliile de proiecte este esențială pentru succesul organizațional. Utilizarea metodologiilor și tehnicilor adecvate, monitorizarea continuă și implicarea activă a părților interesate asigură o abordare proactivă și eficientă a riscurilor, conducând la rezultate mai bune și la atingerea obiectivelor strategice.

Capitolul 4 este dedicat leadership-ului și managementului echipelor subliniază importanța esențială a resursei umane în succesul gestionării portofoliilor de proiecte. Indivizii aduc competențe variate și valoroase, esențiale pentru coordonarea eficientă a proiectelor și asigurarea atingerii obiectivelor organizaționale. Prin expertiza și abilitățile lor, membrii echipelor contribuie la utilizarea optimă a resurselor, la colaborarea eficientă și la luarea deciziilor informate.

Leadership-ul este esențial pentru alinierea strategică a proiectelor cu obiectivele organizaționale, optimizarea resurselor, gestionarea riscurilor și asigurarea conformității. Liderii eficienți coordonează activitățile zilnice, inspiră și motivează echipele, creând un mediu favorabil performanței și inovației. Metodele avansate de leadership, precum modelul Pipeline, MBO, coaching-ul, mentoringul, leadership-ul situațional și evaluările 360 de grade, oferă structuri pentru dezvoltarea competențelor și promovarea colaborării și adaptabilității. Leadership-ul transformativ stimulează angajații să prioritizeze obiectivele comune și promovează un mediu de lucru inovativ și etic, adaptabil la schimbările rapide din societate și afaceri.

În concluzie, rolul indivizilor și al leadership-ului în gestionarea portofoliilor de proiecte este fundamental pentru succesul organizațional. Prin dezvoltarea și implementarea de strategii eficiente de leadership și management al echipelor, organizațiile pot asigura atingerea obiectivelor strategice și pot crea un mediu de lucru motivant și performant, capabil să se adapteze și să prospere în fața provocărilor moderne.

Capitolul 5 prezintă un studiu detaliat și structurat al managementului activ al portofoliilor de proiecte IT, evidențiind atât aspectele teoretice, cât și cele experimentale. Cercetarea urmărește eficientizarea procesului de alocare a resurselor umane prin implementarea unor proceduri bine definite pentru evaluarea și alocarea membrilor echipelor în proiectele IT, cu scopul final de a crește productivitatea și competitivitatea organizațiilor.

Proiectul are ca obiectiv principal dezvoltarea și validarea unor proceduri inovative de alocare și evaluare a resurselor umane în contextul proiectelor IT. Acest lucru se realizează printr-o abordare etapizată, cu obiective specifice, cum ar fi analiza stadiului actual al cercetărilor, modelarea și implementarea procedurilor de alocare și evaluare, și testarea acestora pe un eșantion reprezentativ.

Proiectul este structurat pe doi ani, cu activități detaliate în fiecare etapă, inclusiv realizarea bazelor de date, analiza metodelor existente de evaluare și motivare, și dezvoltarea procedurilor specifice de alocare. Implementarea acestor proceduri și validarea lor prin aplicare pe un eșantion de 45 de persoane reprezintă punctul culminant al cercetării experimentale.

Distribuția echilibrată a implicării resurselor umane și alocarea bugetară riguroasă sunt fundamentale pentru succesul proiectului. Implicarea constantă a directorului de proiect și a mentorilor, alături de gestionarea atentă a resurselor logistice și de mobilitate, asigură un cadru optim pentru desfășurarea cercetărilor și implementarea soluțiilor propuse.

Rezultatele așteptate includ dezvoltarea unei baze de date comprehensive, rapoarte de analiză detaliate și proceduri finalizate de alocare și evaluare a membrilor echipelor de proiecte IT. Acestea vor contribui la creșterea productivității și competitivității organizațiilor printr-o gestionare mai eficientă a resurselor umane.

Impactul proiectului este amplificat prin diseminarea informațiilor prin articole științifice și participarea la conferințe naționale și internaționale. Astfel, contribuțiile teoretice și practice ale proiectului vor fi recunoscute și integrate în practica de management al portofoliilor de proiecte IT, aducând beneficii semnificative organizațiilor implicate.

În concluzie, capitolul 5 demonstrează o abordare sistematică și bine fundamentată în cercetarea și implementarea managementului activ al portofoliilor de proiecte IT, oferind soluții practice pentru provocările actuale din domeniu. Aceste eforturi susțin dezvoltarea continuă și adaptarea organizațiilor la dinamica pieței IT prin optimizarea utilizării resurselor umane.

Îndeplinirea obiectivelor urmărite a fi atinse prin intermediul acestei lucrări, s-a realizat prin armonia acestora cu metodologia de cercetare propusă și prin contribuțiile personale care au fost aduse acestei lucrări. Astfel::

- **O1.1** Analiza literaturii de specialitate - s-a efectuat revizuirea literaturii de specialitate, au fost analizate sursele academice în vederea ontinerii informațiilor existente despre managementul activ al portofoliilor de proiecte. De asemenea, au fost consultate o serie de materiale întocmite în cadrul unor portofolii active de proiecte aflate în implementare și s-a consultat literatura de specialitate și au avut loc participări la conferințe naționale și internaționale.
- **O 1.2** Înțelegerea contextului actual – constă în analizarea și evaluarea situației curente prin identificarea tendințelor, problemelor și oportunităților existente, pentru a oferi o bază solidă de cunoștințe care să susțină deciziile ulterioare și planificarea strategică.
- **O 2.1** Clasificarea metodologiilor de proiect – a presupus identificarea și organizarea diferitelor metodologii utilizate în gestionarea proiectelor, în funcție de criterii relevante, pentru a facilita alegerea celor mai potrivite abordări în funcție de specificul și cerințele fiecărui proiect.
- **O 2.2** Identificarea necesității și provocărilor organizaționale privin managementul portofoliilor - a fost urmărită determinarea motivelor pentru care este importantă gestionarea eficientă a portofoliilor și au fost identificate principalele dificultăți pe care organizațiile le întâmpină în acest proces, în vederea îmbunătățirii performanței și alinierii strategice.
- **O 3.1** Identificarea riscurilor și studiul comparativ al procesului de risc din literatura de specialitate actuală – a vizat recunoașterea și catalogarea principalelor riscuri asociate cu un anumit domeniu sau proiect, precum și realizarea unei analize comparative a modului în care acestea sunt gestionate conform literaturii de specialitate recente, pentru a identifica cele mai bune practici și metodologii. Au fost identificate și analizate tipurile de risc.
- **O 3.2** Analiza riscului și modul de monitorizare a acestora - a constat în evaluarea detaliată a riscurilor asociate unui proiect sau domeniu și dezvoltarea unor proceduri eficiente de monitorizare continuă, pentru a asigura identificarea promptă și gestionarea adecvată a riscurilor, minimizând impactul negativ asupra obiectivelor organizaționale (registre de risc).
- **O 3.3** Definirea modului de tratare a riscului – s-a urmărit stabilirea strategiilor și metodologiilor specifice pentru abordarea și gestionarea riscurilor identificate, având ca scop minimizarea impactului acestora și asigurarea continuității și succesului proiectelor sau activităților organizaționale.
- **O 4.1** Analiza modului de formare al echipei de proiect și impactul pe care îl poate avea aceasta în atingerea obiectivelor proiectului - a constat în evaluarea procesului de selecție și constituire a echipei de proiect, precum și în examinarea influenței pe care

structura și dinamica echipei o au asupra realizării eficiente a obiectivelor stabilite. S-a realizat și un chestionar de change management aplicat tuturor persoanelor activ implicate în procesul de transformare a companiei.

- **O 4.2** Definirea principalelor elemente pentru succesul unui proiect complex – prin acest obiectiv s-a urmărit identificarea și descrierea factorilor esențiali, precum planificarea strategică, managementul resurselor, coordonarea echipei, comunicarea eficientă și gestionarea riscurilor, care contribuie decisiv la realizarea cu succes a proiectelor de mare anvergură și complexitate.
- **O 5.1** Identificarea metodelor eficiente de management - prin acest obiectiv s-a urmărit să se descopere și să se descrie tehnicile și practicile de management care s-au dovedit a fi cele mai eficiente în îmbunătățirea performanței organizaționale, optimizarea resurselor și atingerea obiectivelor strategice, coordonare și raportare bazandu-se pe experiență practică.

În concluzie, se poate afirma că metodologia a fost aliniată eficient cu obiectivele cercetării, asigurând o abordare cuprinzătoare și precisă pentru fiecare obiectiv. Astfel, obiectivele științifice propuse la începutul programului doctoral au fost îndeplinite cu succes.

6.2 Contributii

Contribuția personală a acestei teze se manifestă prin dezvoltarea și validarea unor modele inovatoare, prin integrarea teoriilor existente și a noilor tehnologii, și prin propunerea de soluții practice pentru îmbunătățirea managementului portofoliilor de proiecte în contextul actual. Aceste contribuții aduc valoare atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, având potențialul de a influența pozitiv atât literatura de specialitate, cât și practicile organizaționale. Această teză își propune să aducă o contribuție semnificativă în câmpul său de studiu prin multiple inițiative și proiecte, evidențiind angajamentul profund față de avansarea cunoștințelor și practicilor în managementul proiectelor.

În primul rând, una dintre cele mai relevante contribuții ale acestei lucrări consta în publicarea a treisprezece articole în jurnale recunoscute internațional. Acest efort de publicare nu doar că sporește vizibilitatea cercetării, dar și subliniază importanța și aplicabilitatea rezultatelor obținute în practica profesională și academică. Publicarea în diverse reviste de specialitate asigură diseminarea cunoștințelor către o audiență largă și diversă, facilitând astfel dialogul transdisciplinar și intercultural despre temele abordate.

Participarea la conferințe internaționale constituie o altă dimensiune centrală a contribuției personale. Prezentarea lucrărilor care se aliniază la tema centrală a tezei nu doar că demonstrează relevanța și aplicabilitatea cercetării, dar și permite schimbul de idei și feedback direct de la alți experți în domeniu. Acest aspect este decisiv pentru validarea și rafinarea continuă a rezultatelor cercetării.

Coordonarea de proiecte la nivel global, utilizând metodologii inovative de management de portofoliu, demonstrează aplicabilitatea practică a teoriei în contexte variate și complexe. Această experiență directă în gestionarea proiectelor evidențiază nu doar competențele personale în leadership și management strategic, ci și eficacitatea metodologiilor propuse în teză. Prin aceste proiecte, se creează o punte între teoria academică și practica profesională, demonstrând cum teoriile pot fi adaptate și implementate pentru a maximiza succesul proiectelor în diverse medii culturale și organizaționale.

Unicitatea acestei contribuții rezidă în implicarea mea profesională activă în cadrul unor portofolii de proiecte de anvergură globală, care mi-au permis accesul la resurse și informații deosebite. Această implicare nu numai că a îmbogățit cunoștințele teoretice și practice acumulate pe parcursul studiilor doctorale, dar a și facilitat dezvoltarea unor perspective inovatoare și pragmatic în domeniul cercetării. Prin intermediul acestor portofolii de proiecte, am avut ocazia să colaborez cu echipe internaționale și să interacționez cu diverse comunități și medii. Această expunere globală a fost esențială pentru a înțelege complexitatea și diversitatea provocărilor actuale, oferind totodată oportunitatea de a testa și valida teoriile și metodele studiate într-un context real și dinamic. Astfel, contribuțiile mele s-au extins dincolo de limitele teoretice, având un impact semnificativ și tangibil asupra proiectelor implementate. Studiul de caz analizat în cadrul acestei lucrări este unul complex și multidimensional, oferind o perspectivă diferită față de abordările anterioare. Această complexitate se reflectă în diversitatea variabilelor și contextelor analizate, precum și în metodele inovative utilizate pentru a aborda problemele identificate. Studiul de caz demonstrează aplicabilitatea și relevanța teoriilor propuse, evidențiind în același timp nevoia de adaptare continuă și flexibilitate în fața provocărilor emergente.

În concluzie, această lucrare de doctorat se remarcă prin integrarea armonioasă a teoriei cu practica, contribuind la avansarea cunoașterii și la dezvoltarea unor soluții inovatoare și eficiente. Implicarea în proiecte globale de anvergură a oferit o platformă valoroasă pentru aplicarea cunoștințelor teoretice și pentru generarea unor perspective noi și relevante. Studiul de caz complex analizat reprezintă un exemplu elocvent al modului în care cercetarea academică poate influența pozitiv practicile actuale și viitoare, subliniind importanța unei abordări integrate și interdisciplinare în rezolvarea problemelor contemporane.

Analiza stadiului actual al cercetării din lucrare oferă o perspectivă exhaustivă asupra evoluției și tendințelor actuale în managementul de proiect. Această secțiune nu doar că reflectă o înțelegere profundă a literaturii de specialitate, dar și identifică lacunele de cunoștințe care pot fi explorate în cercetările viitoare. Astfel, teza contribuie la fundamentarea teoretică solidă a domeniului și la anticiparea direcțiilor viitoare de dezvoltare.

De asemenea, o altă contribuție semnificativă a fost traducerea ghidului PMBOK7 în limba română și reprezintă un angajament față de adaptarea și personalizarea resurselor de management de proiect pentru comunitatea din România. Această inițiativă nu doar că

îmbunătățește accesul la materiale de învățare de calitate, dar și stimulează dezvoltarea profesională continuă a managerilor de proiect din România. Prin acest efort, teza se angajează în crearea de resurse care sunt direct relevante și utile pentru profesioniștii locali.

Mai jos a fost realizată maparea dintre obiectivele lucrării și contribuțiile personale aduse în vederea realizării acestora.

- **C1.1** – Analiza literaturii de specialitate și identificarea lucrărilor relevante cu aplicabilitate specifică pentru tema de cercetare selectată. Identificarea nevoii reale în vederea elaborării tezei de doctorat. Această contribuție foarte importantă o reprezintă atât analiza literaturii de specialitate și implicit identificarea lucrărilor cu aplicabilitate specifică temei de cercetare aleasă cât și identificarea zonelor neacoperite de literatura existentă până în prezent. În realizarea analizei s-au folosit instrumentele Web of Science și Scopus. Rezultatele acestei investigații au fost concretizate prin categorizarea tehnicilor și modelelor utilizate, precum și prin identificarea autorilor proeminenți în acest domeniu. Acesta contribuție demonstrează atingerea obiectivului **O1.1**.
- **C1.2** – Stadiul actual. Pentru a contribui la înțelegerea contextului actual, s-a realizat o cercetare teoretică unde s-au identificat surse de încredere și s-au adunat date. De asemenea s-au monitorizat, urmărit și interpretat evenimentele apărute pe perioada studiului doctoral pentru a vedea impactul evenimentelor pe care acestea le pot avea asupra portofoliilor de proiecte (exemplu COVID-19). Acesta contribuție demonstrează atingerea obiectivului **O2.1**.
- **C2.1** – Identificarea în diferite contexte a folosirii metodologiilor tradiționale. Contribuție teoretică: s-a realizat o sinergie între metodologiile tradiționale și abordările agile. A fost efectuată o analiză detaliată a literaturii de specialitate, evidențiind convergența dintre metodologiile tradiționale (PMBOK, PRINCE2) și abordările agile. S-a propus un model hibrid care optimizează avantajele fiecărei metodologii, oferind soluții pentru lacunele identificate în cercetările anterioare. Această contribuție demonstrează atingerea obiectivului **O2.1**, referitor la clasificarea metodologiilor de proiect.
- **C2.2** – Identificarea modele și tehnici agile adaptabile în proiecte complexe –s-a contribuit la practicile manageriale și dezvoltarea unor instrumente practice prin participarea activă la traducerea ghidului PMBoK 7 din limba engleză în limba română. Prin această contribuție, s-a realizat un material de lucru ușor accesibil comunității de proiect manageri din România, traducând un ghid de talie internațională. Aceste instrumente ajută managerii să navigheze complexitatea și incertitudinea asociată

gestionării portofoliilor de proiecte. Această contribuție demonstrează atingerea obiectivului **O2.2**.

- **C3.1** – Analiza comparativă de riscuri – S-a definit un tablou de board complex și inovativ în vederea înregistrării, monitorizării și prioritizării tratării acțiunilor de reducere și de mitigare a riscului. În capitolul 3, s-a introdus o abordare inovatoare și integrată pentru identificarea și evaluarea riscurilor în portofoliile de proiecte, combinând elemente din PMBOK, PRINCE2 și Agile. S-a personalizat definiția riscului și s-au implementat metode avansate de identificare, precum brainstorming structurat și consultări extinse cu experți. S-a dezvoltat matrice de risc dinamice și analize de sensibilitate detaliate. S-au propus strategii de răspuns și management integrativ, aliniind procesele de management al riscurilor la obiectivele strategice ale organizației și implementând un sistem continuu de învățare și îmbunătățire, asigurând astfel un management eficient și proactiv al riscurilor. Modelul propus pentru registrul de riscuri poate fi consultat în Anexa 3.1- Registrul de riscuri. Această contribuție demonstrează atingerea obiectivului O3.1 Identificarea riscurilor și studiul comparativ al procesului de risc din literatura de specialitate actuală.

- **C3.2** – Monitorizarea riscului - În contextul planificării și gestionării riscurilor în portofolii de proiecte, este esențial să se adopte o abordare proactivă și sistematică. În urma etapelor de identificare și evaluare a riscurilor, se dezvoltă planuri de acțiune care pot include evitarea, reducerea, transferul, acceptarea, împărțirea sau exploatarea riscurilor. Implementarea acestor planuri implică alocarea resurselor și comunicarea clară cu toate părțile interesate. Monitorizarea riscurilor este un proces continuu, care include evaluări regulate, definirea și monitorizarea indicatorilor cheie de risc, și identificarea semnelor de avertizare timpurie. Este important să se documenteze stadiul riscurilor și să se raporteze regulat pentru a facilita luarea deciziilor în cunoștință de cauză. Considerentele cheie în gestionarea riscurilor includ interdependențele dintre proiecte, alocarea resurselor, apetitul pentru risc al organizației, implicarea activă a participanților, îmbunătățirea continuă prin lecții învățate și adaptarea strategiilor în funcție de feedback și condițiile în schimbare. Aceasta asigură succesul și stabilitatea proiectelor și organizațiilor. În cazul lucrării de față, s-a propus o matrice de monitorizare și de abordarea a riscului în funcție de impactul pe care acesta îl poate avea asupra portofoliului de proiecte. Această contribuție demonstrează atingerea obiectivului O 3.2 Analiza riscului și modul de monitorizare a acestora.

- **C3.3** – Răspunsul la risc – În cadrul perioadei studiilor doctorale, au fost definite și dezvoltate în mod continuu structuri detaliate și coerente pentru registrul de riscuri, care a inclus definirea fiecărui risc, impact potențial, probabilitate apariție și

consecinţele asociate. De asemenea, prin monitorizare și actualizare continuă și constantă a registrului de riscuri în funcție de schimbările din mediul proiectului, a fost asigurată o reacție rapidă și eficientă la apariția riscurilor. Prin analiza cantitativă și calitativă, s-a expedit modelul matrice de expunere a riscului și s-a constatat că o definiție clară și concisă, poate reduce sau chiar elimina posibilitatea de materializare a riscului, astfel încât impactul pe care acesta îl poate avea asupra implementării proiectului este diminuat sau chiar anulat. Au fost desemnate responsabilități clare pentru gestionarea riscurilor și a termenelor limită pentru implementarea măsurilor corective, ceea ce a permis o coordonare eficientă și o reducere semnificativă a impactului negativ al riscurilor. Aceste contribuții personale au fost esențiale pentru succesul proiectului CRM-RO, asigurând o gestionare riguroasă și proactivă a riscurilor și facilitând atingerea obiectivelor proiectului în ciuda provocărilor întâmpinate. Această contribuție demonstrează atingerea obiectivului O 3.3 Definierea modului de tratare a riscului.

- **C4.1** – Structura organizațională a proiectului- Pe parcursul implementării active a portofoliilor de proiecte, a rezultat necesitatea organizării și responsabilizării echipei de proiect într-o manieră foarte clară și precisă. Astfel au fost definite modele de structuri organizaționale care să fie utilizate în cadrul portofoliilor de proiecte. Acestea sunt incluse în Anexele: Anexa 5.2 - Vedere de ansamblu asupra organizării echipei la nivel de program, Anexa 5.1 - Structura organizatorică a echipei și Anexa 5.2 - Vedere de ansamblu asupra organizării echipei la nivel de program. Această contribuție demonstrează atingerea obiectivului O4.1 Analiza modului de formare al echipei de proiect și impactul pe care îl poate avea aceasta în atingerea obiectivelor proiectului .
- **C4.2** – Schema de monitorizare și raportare. În urma experienței de implementare a proiectelor complexe, au fost definite rapoarte de monitorizare care ajută managerii de proiect și/sau de programe să urmărească în mod real și cât mai precis evoluția etapelor ai activităților pe care le au în implementare. În baza acestor tablouri de bord, se poate urmări foarte ușor evoluția programelor și pot fi luate decizii astfel încât riscurile de eșec sau de impact negativ asupra acestora să fie reduse și / sau chiar eliminate. Câteva modele definite, pot fi consultate spre utilizare în Capitolul 5. Această contribuție demonstrează atingerea obiectivului O 4.2 Definierea principalelor elemente pentru succesul unui proiect complex.
- **C5.1** – Inovații metodologice și modele noi. Am dezvoltat un model integrat pentru managementul portofoliilor de proiecte. S-a realizat validarea teoretică și experimentală pentru modelele propuse în studiul de caz. Prin studiile de caz prezentate și experimentele controlate, am validat eficacitatea modelului integrat și a

cadrelui de evaluare a performanţei portofoliilor în diverse contexte organizaţionale. Rezultatele obţinute demonstrează viabilitatea şi beneficiile aplicării acestor modele în practică. De asemenea, în contextul cercetării mele, am creat un model integrat care combină metodologiile tradiţionale cu abordările agile, adaptându-le nevoilor specifice ale organizaţiilor moderne. Acest model oferă flexibilitate şi adaptabilitate crescută, esenţială în era globalizării şi a transformărilor digitale. (Anexa 5.0.1 şi Anexa 5.0.2). Această contribuţie demonstrează atingerea obiectivului O5.1- Identificarea metodelor eficiente de management a portofoliilor de proiecte.

- Diseminarea rezultatelor obţinute în urma activităţii de cercetare desfăşurate pe parcursul studiilor doctorale a fost realizată prin participarea la conferinţe internaţionale şi publicarea de articole ştiinţifice în diverse reviste de specialitate. (cap. 6, pct. 6.3.). Această contribuţie demonstrează atingerea obiectivului OD: Dezvoltarea şi implementarea planului de diseminare şi valorificare a rezultatelor obţinute în urma cercetărilor.

Prin toate aceste contribuţii, teza demonstrează o integrare reuşită a teoriei cu practica, accentuând valoarea aplicativă şi impactul cercetării în domeniul managementului de proiect.

6.3 Diseminarea rezultatelor

Rezultatele cercetării mele desfăşurate pe parcursul programului de doctorat au fost diseminate prin participarea la conferinţe academice internaţionale şi prin publicarea unor articole ştiinţifice. Aceste activităţi au facilitat comunicarea şi împărtăşirea descoperirilor mele cu comunitatea ştiinţifică, contribuind astfel la avansarea cunoştinţelor în domeniul de studiu şi la consolidarea unei reţele de colaborare cu alţi cercetători şi specialişti. Acestea se regasesc în **Lista publicaţiilor elaborate**

6.3 Avantajele si limitele cercetarii propuse. Formularea de directii viitoare

Avantajele cercetărilor teoretice:

Explorarea conceptelor fundamentale: Cercetările teoretice permit explorarea şi definirea clară a conceptelor şi principiilor fundamentale din domeniul managementului portofoliilor de proiecte. Acestea pot include concepte precum selecţia şi prioritizarea proiectelor, alinierea cu obiectivele organizaţionale, evaluarea şi monitorizarea performanţei portofoliului etc.

Analiză a literaturii existente: Cercetările teoretice implică o analiză exhaustivă a literaturii existente din domeniu. Această analiză permite identificarea tendinţelor, lacunelor de cercetare şi a celor mai bune practici în managementul portofoliilor de proiecte.

Generarea de modele și teorii: Pe baza analizei literaturii și a înțelegerii profunde a conceptelor, cercetările teoretice pot genera modele și teorii care pot fi apoi testate empiric în cercetările experimentale. Aceste modele pot oferi o înțelegere mai profundă a proceselor și relațiilor din cadrul managementului portofoliilor.

Identificarea problemelor cheie: Cercetările teoretice pot identifica și clarifica problemele cheie și provocările cu care se confruntă practicienii în managementul portofoliilor de proiecte, oferind o bază pentru abordarea acestor probleme în cercetările ulterioare.

Limitele cercetărilor teoretice:

Limitarea la nivel conceptual: Cercetările teoretice se concentrează în principal pe dezvoltarea conceptelor și teoriilor, fără a oferi o validare empirică a acestora. Astfel, există un risc de a rămâne la nivelul abstract și conceptual, fără a oferi soluții practice pentru problemele din domeniul managementului portofoliilor de proiecte.

Subiectivitatea interpretării: Interpretarea și sinteza literaturii existente pot fi subiective și influențate de perspectivele cercetătorului, ceea ce poate afecta obiectivitatea concluziilor și recomandărilor.

Lipsa aplicabilității practice directe: Unele concepte și modele teoretice pot avea o aplicabilitate practică limitată sau pot necesita adaptări și validări empirice înainte de a fi implementate în practică.

Avantajele cercetărilor experimentale:

Validarea empirică a teoriilor: Cercetările experimentale oferă posibilitatea de a testa și valida empiric teoriile și modelele dezvoltate în cercetările teoretice. Aceasta contribuie la creșterea încrederii în rezultatele și recomandările cercetărilor.

Controlul variabilelor: Experimentele permit controlul riguros al variabilelor și examinarea relațiilor cauzale între diferitele aspecte ale managementului portofoliilor de proiecte. Aceasta facilitează identificarea factorilor cheie care influențează performanța portofoliului.

Aplicabilitate directă în practică: Rezultatele cercetărilor experimentale pot fi direct aplicabile în practică, oferind soluții și recomandări concrete pentru îmbunătățirea managementului portofoliilor de proiecte în organizații.

Limitele cercetărilor experimentale:

Constrângeri etice și practice: Unele ipoteze sau experimente pot fi dificil de testat din motive etice sau practice, ceea ce poate limita aplicabilitatea cercetărilor experimentale în anumite contexte.

Simplificarea excesivă: Pentru a facilita controlul variabilelor, experimentele pot simplifica excesiv situațiile și contextele, ceea ce poate afecta aplicabilitatea rezultatelor în situații complexe din lumea reală.

Costuri și resurse: Realizarea cercetărilor experimentale poate implica costuri și resurse semnificative, ceea ce poate limita numărul de studii care pot fi efectuate și generalizate.

În concluzie, combinând cercetările teoretice și experimentale în managementul portofoliilor de proiecte, cercetătorii pot obține o înțelegere mai profundă și mai completă a domeniului, oferind soluții și recomandări relevante și aplicabile pentru practicieni.

În calitate de cercetător, următoarele direcții de investigare ce reprezintă puncte de interes pentru mine sunt legate de impactul Inteligenței Artificiale în domeniul managementului portofoliilor de proiecte. În acest sens, intenționez să explorez modul în care implementarea Inteligenței Artificiale influențează procesele și deciziile asociate cu gestionarea portofoliilor de proiecte. Acest lucru implică examinarea modului în care algoritmi de inteligență artificială pot fi utilizați pentru optimizarea resurselor, evaluarea riscurilor și luarea deciziilor în cadrul portofoliilor de proiecte.

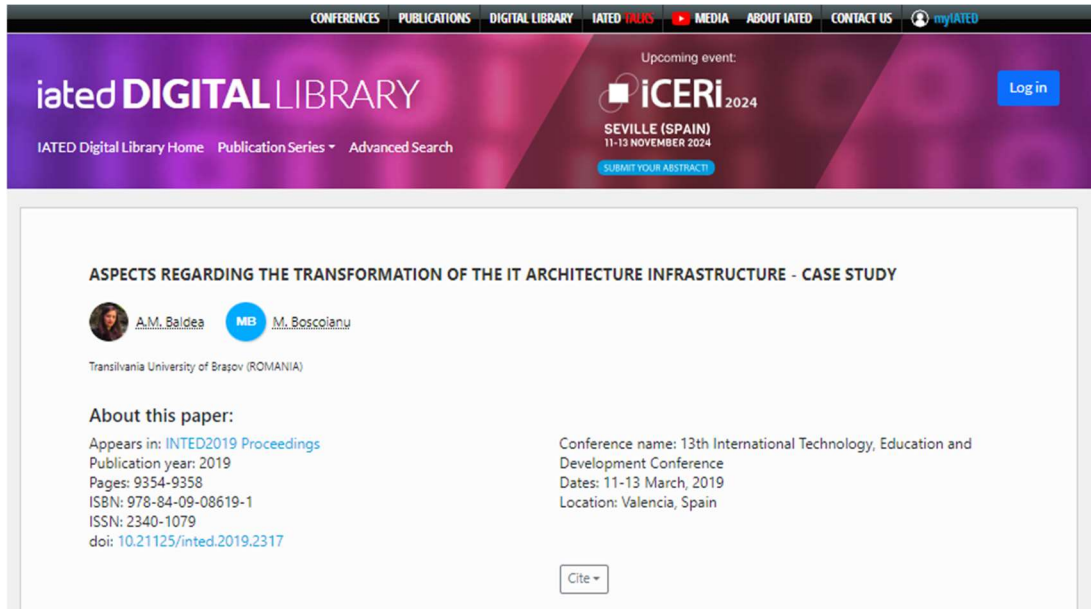
Un alt aspect de interes pentru cercetarea mea se referă la impactul pe care Inteligența Artificială îl are asupra rolului managerului de proiect în era digitală. În special, intenționez să investighez dacă managerii de proiect vor fi înlocuiți de sisteme de Inteligență Artificială în anumite aspecte ale gestionării proiectelor sau dacă aceștia vor trebui să dobândească abilități și competențe noi pentru a putea colabora eficient cu aceste sisteme inteligente. Acest lucru implică evaluarea modului în care managerii de proiect pot să se adapteze și să integreze tehnologiile de Inteligență Artificială în practicile lor curente pentru a sprijini și a îmbunătăți procesele de gestionare a proiectelor.

În plus, o altă direcție de cercetare pe care intenționez să o explorez este legată de conceptul emergent de "TRUST LEADERSHIP" în contextul managementului de proiect. Acest concept se concentrează pe ideea că liderii ar trebui să-și orienteze atenția și eforturile către dezvoltarea și consolidarea încrederii în echipă, mai degrabă decât pe managementul strict al proiectelor. În acest sens, intenționez să investighez modul în care implementarea unui astfel de abordări poate influența dinamica echipei de proiect și poate contribui la realizarea unor rezultate mai bune și mai durabile în cadrul proiectelor.

În general, viitorul managementului portofoliului cu inteligență artificială este probabil caracterizat de eficiență sporită, capacități îmbunătățite de luare a deciziilor și personalizare mai mare pentru a satisface nevoile în evoluție ale investitorilor într-un peisaj financiar din ce în ce mai complex și dinamic. Cu toate acestea, este important de reținut că, deși AI oferă beneficii potențiale semnificative, prezintă și provocări, cum ar fi preocupările privind confidențialitatea datelor, prejudecățile algoritmice și considerațiile de reglementare care trebuie abordate cu atenție.

Lista publicațiilor elaborate

1. **Baldea A.M**, Boscoianu M - "ASPECTS REGARDING THE TRANSFORMATION OF THE IT ARCHITECTURE INFRASTRUCTURE - CASE STUDY "- 13th International Technology, Education and Development Conference, 11-13 March, 2019, Valencia, Spain - INTED2019 Proceedings, Publication year: 2019, Pages: 9354-9358, ISBN: 978-84-09-08619-1, ISSN: 2340-1079, doi: 10.21125/inted.2019.2317, <https://library.iated.org/view/BALDEA2019ASP>



The screenshot shows the IATED Digital Library interface. At the top, there is a navigation bar with links for CONFERENCES, PUBLICATIONS, DIGITAL LIBRARY, IATED TRUX, MEDIA, ABOUT IATED, CONTACT US, and myIATED. Below this is a banner for the iated DIGITAL LIBRARY with a navigation menu (Home, Publication Series, Advanced Search) and an upcoming event for ICERI 2024 in Seville, Spain, from 11-13 November 2024. The main content area displays the title "ASPECTS REGARDING THE TRANSFORMATION OF THE IT ARCHITECTURE INFRASTRUCTURE - CASE STUDY" by A.M. Baldea and M. Boscoianu, affiliated with Transilvania University of Braşov (ROMANIA). It includes a section "About this paper:" with details: Appears in: INTED2019 Proceedings, Publication year: 2019, Pages: 9354-9358, ISBN: 978-84-09-08619-1, ISSN: 2340-1079, doi: 10.21125/inted.2019.2317. A "Cite" button is also visible.

2. Garabet M, **Baldea A.M.**, Prisacariu V. - "EDUCATIONAL APPROACHES OF THE ROMANIAN MASIM RESEARCH PROJECT" - 9th annual International Conference of Education, Research and Innovation -4-16 November, 2016, Seville, Spain- ICERI2016 Proceedings, **Publication year:** 2016, **ISBN:** 978-84-617-5895-1, **ISSN:** 2340-1095,



doi: [10.21125/iceri.2016.2257](https://doi.org/10.21125/iceri.2016.2257), <https://library.iated.org/view/BALDEA2016EDU>

The screenshot shows the IATED Digital Library interface. At the top, there is a navigation bar with links for CONFERENCES, PUBLICATIONS, DIGITAL LIBRARY, IATED PAGES, MEDIA, ABOUT IATED, and CONTACT US. A user profile icon labeled 'myIATED' is also present. Below the navigation bar is a purple banner with the text 'iated DIGITAL LIBRARY' and 'IATED Digital Library Home Publication Series Advanced Search'. On the right side of the banner, there is an 'Upcoming event' section for 'ICERI 2024 SEVILLE (SPAIN) 11-13 NOVEMBER 2024' with a 'Log in' button and a 'SUBMIT YOUR ABSTRACT' button. The main content area features the title 'EDUCATIONAL APPROACHES OF THE ROMANIAN MASIM RESEARCH PROJECT' and author information: AB A.M. Baldea¹, MG M. Garabet¹, VP V. Prisacariu², and IN I. Neacsu³. Below the authors, their affiliations are listed: ¹ SIVECO (ROMANIA), ² "Henri Coanda" Airforce Academy (ROMANIA), and ³ "Grigore Moisil" National College (ROMANIA). The 'About this paper' section provides details: 'Appears in: ICERI2016 Proceedings', 'Publication year: 2016', 'Pages: 5201-5211', 'ISBN: 978-84-617-5895-1', 'ISSN: 2340-1095', and 'doi: 10.21125/iceri.2016.2257'. On the right, the conference name is '9th annual International Conference of Education, Research and Innovation', 'Dates: 14-16 November, 2016', and 'Location: Seville, Spain'. A 'Cite' button is located at the bottom right of the main content area. The 'Abstract:' label is visible at the bottom left of the page.

3. Baldea A.M., Garabet M, Neacsu I - „Romanian Students participating in ESTABLISH Research” - INTED 2017- 11th annual International Technology, Education and Development Conference, 6 th - 8 th of March, 2017, Valencia, Spain, ISI Proceedings, Publication year: 2017, Pages: 6320-6327, ISBN: 978-84-617-8491-2, ISSN: 2340-1079, doi: [10.21125/inted.2017.1467](https://doi.org/10.21125/inted.2017.1467) <https://library.iated.org/view/BALDEA2017ROM>

The screenshot shows the IATED Digital Library interface for a different paper. The navigation bar and banner are identical to the previous screenshot. The main content area features the title 'ROMANIAN STUDENTS PARTICIPATING IN ESTABLISH RESEARCH' and author information: AB A.M. Baldea¹, MG M. Garabet¹, and IN I. Neacsu². Below the authors, their affiliations are listed: ¹ SIVECO Romania (ROMANIA) and ² "Grigore Moisil" National College (ROMANIA). The 'About this paper' section provides details: 'Appears in: INTED2017 Proceedings', 'Publication year: 2017', 'Pages: 6320-6327', 'ISBN: 978-84-617-8491-2', 'ISSN: 2340-1079', and 'doi: 10.21125/inted.2017.1467'. On the right, the conference name is '11th International Technology, Education and Development Conference', 'Dates: 6-8 March, 2017', and 'Location: Valencia, Spain'. A 'Cite' button is located at the bottom right of the main content area.

4. **Baldea A.M.,** Garabet M, Neacsu I - "SMART EDUCATION FOR HEALTH – ESTABLISH"- Edulearn 2017 - 9th annual International Conference on Education and New Learning Technologies, Barcelona (Spain). 3rd - 5th of July, 2017, ISI Proceedings, Publication year: 2017, Pages: 2896-2901, ISBN: 978-84-697-3777-4, ISSN: 2340-1117, doi: 10.21125/edulearn.2017.1606
<https://library.iated.org/view/BALDEA2017SMA>
https://www.academia.edu/90811785/Smart_Education_for_Health_Establish?uc-sb-sw=54697688

The screenshot shows the IATED Digital Library interface. At the top, there is a navigation bar with links for CONFERENCES, PUBLICATIONS, DIGITAL LIBRARY, IATED JOURNALS, MEDIA, ABOUT IATED, and CONTACT US. Below this is a banner for the 'iATED DIGITAL LIBRARY' with a 'Log in' button and an announcement for the 'iCERI 2024' event in Seville, Spain, from November 11-13, 2024. The main content area features the article title 'SMART EDUCATION FOR HEALTH – ESTABLISH' with author icons for A.M. Baldea¹, M. Garabet¹, and I. Neacsu². Below the authors, their affiliations are listed: ¹ SIVECO Romania (ROMANIA) and ² "Grigore Moisil" National College (ROMANIA). The 'About this paper' section provides details: 'Appears in: EDULEARN17 Proceedings', 'Publication year: 2017', 'Pages: 2896-2901', 'ISBN: 978-84-697-3777-4', 'ISSN: 2340-1117', and 'doi: 10.21125/edulearn.2017.1606'. On the right, it lists 'Conference name: 9th International Conference on Education and New Learning Technologies', 'Dates: 3-5 July, 2017', and 'Location: Barcelona, Spain'. A 'Cite' button is located at the bottom of the article information.

5. **Baldea A.M.,** Garabet M, Neacsu I - "ROMANIAN EXPERIENCE IN INSPIRING SCIENCE EDUCATION PROJECT" - 9th annual International Conference of Education, Research and Innovation, -4-16 November, 2016, Seville, Spain- ICERI2016 Proceedings, **Publication year:** 2016, Pages: 5186-5194, ISBN: 978-84-617-5895-1, ISSN: 2340-1095, doi: 10.21125/iceri.2016.2254, [10.21125/iceri.2016.2254](https://library.iated.org/view/GARABET2016ROM), <https://library.iated.org/view/GARABET2016ROM>

The screenshot shows the IATED Digital Library interface. At the top, there is a navigation bar with links for CONFERENCES, PUBLICATIONS, DIGITAL LIBRARY, IATED TALKS, MEDIA, ABOUT IATED, CONTACT US, and myIATED. Below this is a purple header with the IATED Digital Library logo and a navigation menu. A banner for the upcoming event 'iCERi 2024 SEVILLE (SPAIN) 11-13 NOVEMBER 2024' is visible, with a 'Log in' button and a 'SUBMIT YOUR ABSTRACT!' link. The main content area features the title 'ROMANIAN EXPERIENCE IN INSPIRING SCIENCE EDUCATION PROJECT' by M.G. Garabet and A.M. Baldea. It lists the publication details: 'SIVECO (ROMANIA)', 'About this paper:', 'Appears in: ICERI2016 Proceedings', 'Publication year: 2016', 'Pages: 5186-5194', 'ISBN: 978-84-617-5895-1', 'ISSN: 2340-1095', and 'doi: 10.21125/iceri.2016.2254'. Conference information includes 'Conference name: 9th annual International Conference of Education, Research and Innovation', 'Dates: 14-16 November, 2016', and 'Location: Seville, Spain'. A 'Cite' button is located at the bottom right of the article details.

6. Baldea A.M., Garabet M, Prisacariu V. - "MASIM AND STEM APPROACHES IN THE ROMANIAN SCHOOL" - 11th International Technology, Education and Development Conference - 6-8 March, 2017, Valencia, Spain - INTED2017 Proceedings , Publication year: 2017, Pages: 6312-6319, ISBN: 978-84-617-8491-2, ISSN: 2340-1079, doi: 10.21125/inted.2017.1464, <https://library.iated.org/view/BALDEA2017MAS>

The screenshot shows the IATED Digital Library interface for the article 'MASIM AND STEM APPROACHES IN THE ROMANIAN SCHOOL' by A.M. Baldea, M. Garabet, and V. Prisacariu. The navigation bar and header are identical to the previous screenshot. The main content area displays the title and authors with their respective IATED icons (AB, MG, VP). It lists the publication details: 'SIVECO Romania (ROMANIA)', 'Henri Coanda Airforce Academy (ROMANIA)', 'About this paper:', 'Appears in: INTED2017 Proceedings', 'Publication year: 2017', 'Pages: 6312-6319', 'ISBN: 978-84-617-8491-2', 'ISSN: 2340-1079', and 'doi: 10.21125/inted.2017.1464'. Conference information includes 'Conference name: 11th International Technology, Education and Development Conference', 'Dates: 6-8 March, 2017', and 'Location: Valencia, Spain'. A 'Cite' button is located at the bottom right of the article details.

7. Baldea A.M., Garabet M, Prisacariu V. - "UAV- UNMANNED AERIAL VEHICLES – ELECTIVE COURSE FOR ROMANIAN HIGH SCHOOLS" - 9th International Conference on Education and New Learning Technologies", 3-5 July, 2017, Barcelona, Spain, Publication year: 2017, Pages: 3678-3685, ISBN: 978-84-697-3777-4, ISSN: 2340-

CONFERENCE PUBLICATIONS DIGITAL LIBRARY IATED LINKS MEDIA ABOUT IATED CONTACT US myIATED

iated **DIGITAL LIBRARY**

IATED Digital Library Home Publication Series Advanced Search

Upcoming event:
ICERI 2024
SEVILLE (SPAIN)
11-13 NOVEMBER 2024
[SUBMIT YOUR ABSTRACT](#)

Log in

UAV - UNMANNED AERIAL VEHICLES - ELECTIVE COURSE FOR ROMANIAN HIGH SCHOOLS

AB A.M. Baldea¹ **MG** M. Garabet¹ **VP** V. Prisacariu²

¹ SIVECO Romania (ROMANIA)
² "Henri Coandă" Air Force Academy Braşov (ROMANIA)

About this paper:

Appears in: [EDULEARN17 Proceedings](#)
Publication year: 2017
Pages: 3678-3685
ISBN: 978-84-697-3777-4
ISSN: 2340-1117
doi: 10.21125/edulearn.2017.1798

Conference name: 9th International Conference on Education and New Learning Technologies
Dates: 3-5 July, 2017
Location: Barcelona, Spain

Cite -

8. Baldea A.M., Garabet M - "ESTABLISH - LINK BETWEEN RESEARCH AND EDUCATION"- ELSE, The 13th International Scientific Conference- eLearning and Software for Education, Bucharest, April 27-28, 2017, DOI: 10.12753/2066-026X-17-147 | Pages: 438-443, <http://proceedings.elseconference.eu/index.php?r=site/index&year=2017&index=papers&vol=25&paper=1a178fbc0adbdbae017b0cddb73029e8>

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE
eLearning and Software for Education

2017

Volume 1 ([/index.php?r=site/index&year=2017](#)) » Papers ([/index.php?r=site/index&year=2017&index=papers](#)) » [Volume 25 \(year=2017&index=papers&vol=25\)](#) » ESTABLISH - Link between research and education ([/index.php?r=site/index&year=2017&index=papers&vol=25&paper=a97f6ca9153ab5b90fde09871424d766](#))

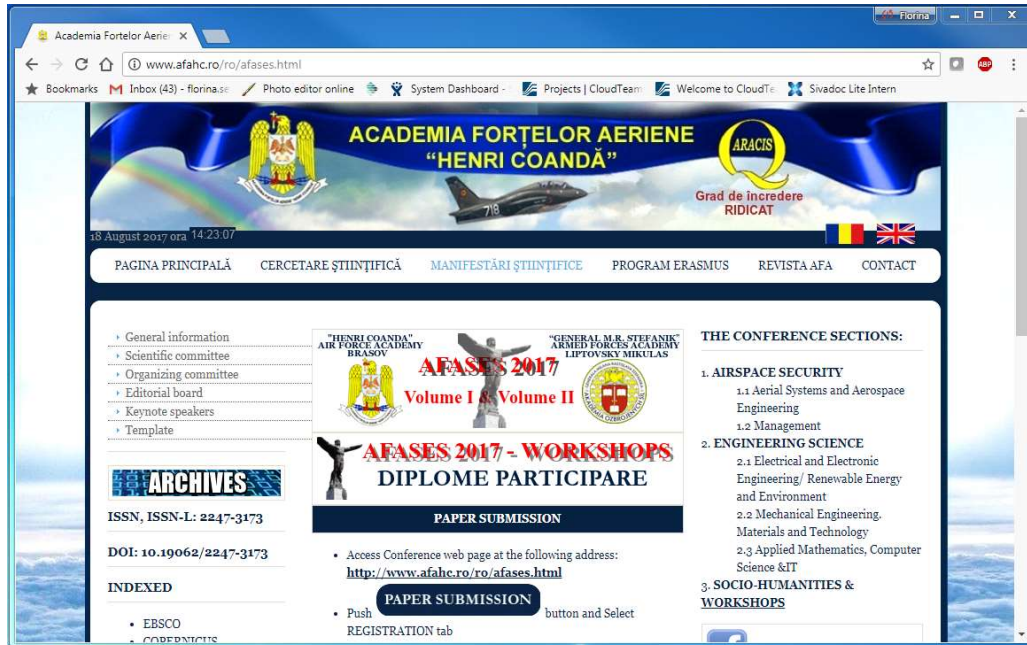
1. ESTABLISH - LINK BETWEEN RESEARCH AND EDUCATION ([/index.php?r=site/index&year=2017&index=papers&vol=25&paper=a97f6ca9153ab5b90fde09871424d766](#))
Authors: Baldea Ana - Maria ([/index.php?r=site/index&year=2017&index=authors&letter=B&author=5659](#)), Garabet Mihaela ([/index.php?r=site/index&year=2017&index=authors&letter=G&author=1670](#))
Volume 2 | DOI: 10.12753/2066-026X-17-147 | Pages: 438-443

[Download PDF](#)

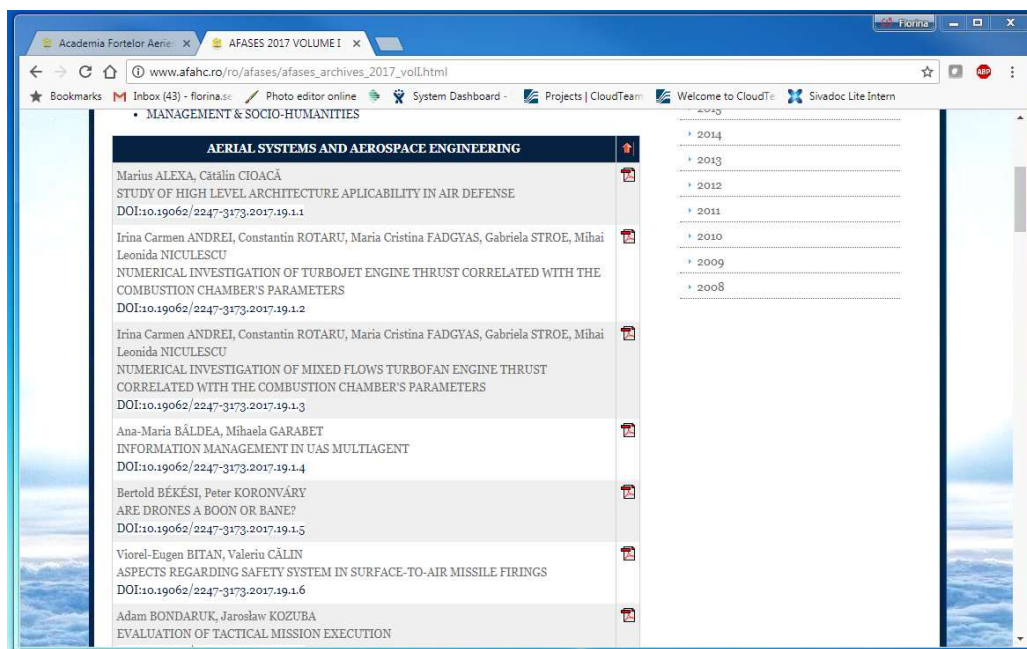
[Abstract](#)

9. Baldea A.M., Garabet M - "INFORMATION MANAGEMENT IN UAS MULTIAGENT" – in sectiunea „AERIAL SYSTEMS AND AEROSPACE ENGINEERING” - Conferința

internațională AFASES 2017, Braşov, 25-28 mai 2017, DOI: 10.19062/2247-3173.2017.19.1.4,
<<https://www.afahc.ro/ro/afases/2017/4-AF-BaldeaAnaMaria,GarabetMihaela.pdf>>

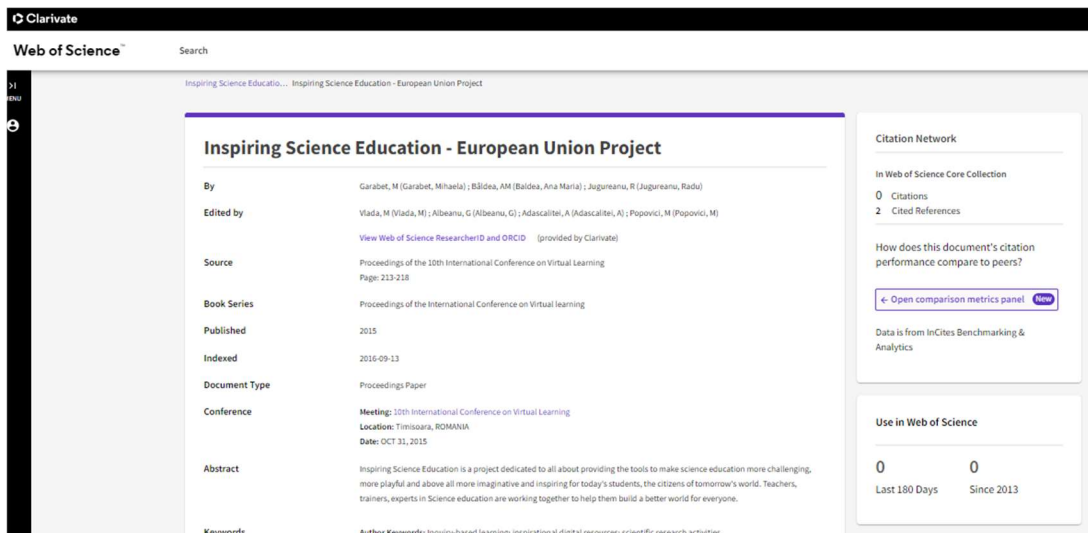


The screenshot shows the homepage of the AFASES 2017 website. The header features the logo of the 'ACADEMIA FORTELOR AERIENE "HENRI COANDĂ"' and the 'ARACIS' logo. Below the header is a navigation menu with links: PAGINA PRINCIPALĂ, CERCETARE ŞTIINŢIFICĂ, MANIFESTĂRI ŞTIINŢIFICE, PROGRAM ERASMUS, REVISTA AFA, and CONTACT. The main content area is divided into several sections: 'General information', 'Scientific committee', 'Organizing committee', 'Editorial board', 'Keynote speakers', and 'Template'. There is a prominent banner for 'AFASES 2017' with 'Volume I' and 'Volume II' options, and a 'PAPER SUBMISSION' button. To the right, 'THE CONFERENCE SECTIONS:' are listed, including 'AIRSPACE SECURITY', 'ENGINEERING SCIENCE', and 'SOCIO-HUMANITIES & WORKSHOPS'. The page also includes 'ARCHIVES' information with ISSN and DOI numbers, and a list of indexed journals like EBSCO and CORPUSICUS.



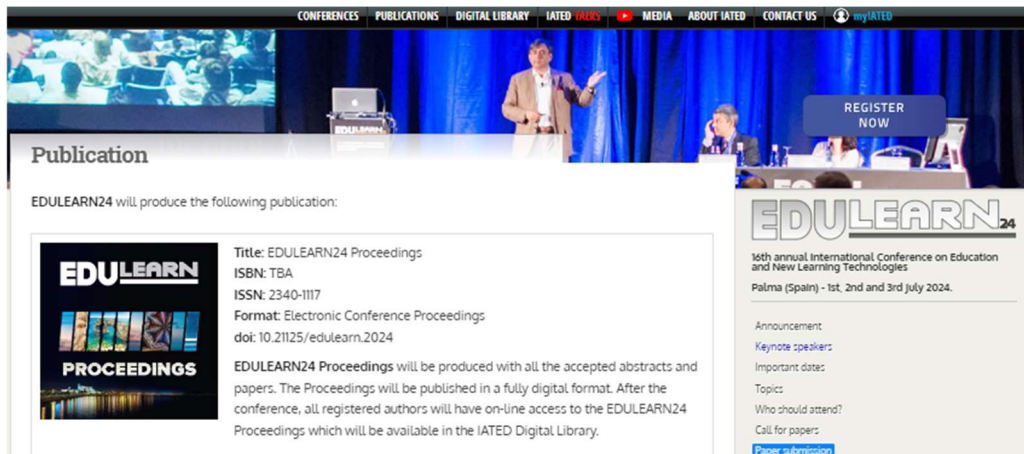
The screenshot shows the 'AFASES 2017 VOLUME I' archives page. The page title is 'AFASES 2017 VOLUME I' and the URL is 'www.afahc.ro/ro/afases/afases_archives_2017_voll.html'. The main content is a list of papers under the heading 'AERIAL SYSTEMS AND AEROSPACE ENGINEERING'. Each entry includes the author(s), the paper title, and the DOI number. The list includes papers by Marius ALEXA, Irina Carmen ANDREI, Ana-Maria BĂLDEA, Bertold BÉKÉSI, Viorel-Eugen BITAN, and Adam BONDARUK. On the right side, there is a vertical navigation menu with years from 2014 to 2008.

10. Garabet M, Baldea A.M., Jugureanu R – “Inspiring Science Education – European Union Project” – ICVL International Conference on Virtual Learning, October 31, 2015, Timisoara, Romania, Pages: 213-218, ISSN:1844-8933, <https://icvl.eu/documents/6/286449807-Proceedings-of-ICVL-2015-ISSN-1844-8933-ISI-Proceedings.pdf>

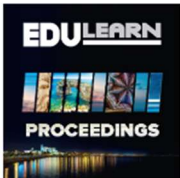


Inspiring Science Education - European Union Project
 By: Garabet, M (Garabet, Mihaela); Bădoea, AM (Baldea, Ana Maria); Jugureanu, R (Jugureanu, Radu)
 Edited by: Vlăda, M (Vlăda, M); Albeanu, G (Albeanu, G); Adascalitel, A (Adascalitel, A); Popovici, M (Popovici, M)
 Source: Proceedings of the 10th International Conference on Virtual Learning
 Page: 213-218
 Book Series: Proceedings of the International Conference on Virtual Learning
 Published: 2015
 Indexed: 2016-09-13
 Document Type: Proceedings Paper
 Conference: Meeting: 10th International Conference on Virtual Learning
 Location: Timisoara, ROMANIA
 Date: OCT 31, 2015
 Abstract: Inspiring Science Education is a project dedicated to all about providing the tools to make science education more challenging, more playful and above all more imaginative and inspiring for today's students, the citizens of tomorrow's world. Teachers, trainers, experts in Science education are working together to help them build a better world for everyone.
 Keywords: Author Keywords: Inquiry-based learning; inspirational digital resources; scientific research activities


11. M.A. Meclea, A.M. Baldea, M. Boscoianu – “Aspects Regarding the Post-Covid Digitalisation of Military Higher Education”, Edulearn 2024 – 16th annual International Conference on Education and New Learning Technologies, Palma (Spain). 1st-3rd of July 2024, EDULEARN24 Proceedings, Publication year: TBA, Pages: TBA, ISBN: TBA, ISSN: 2340-1117, doi: 10.21125/edulearn.2024, <https://iated.org/edulearn/publications> - Abstract ID 2330



Publication
 EDULEARN24 will produce the following publication:



Title: EDULEARN24 Proceedings
ISBN: TBA
ISSN: 2340-1117
Format: Electronic Conference Proceedings
doi: 10.21125/edulearn.2024
 EDULEARN24 Proceedings will be produced with all the accepted abstracts and papers. The Proceedings will be published in a fully digital format. After the conference, all registered authors will have on-line access to the EDULEARN24 Proceedings which will be available in the IATED Digital Library.



16th annual International Conference on Education and New Learning Technologies
 Palma (Spain) - 1st, 2nd and 3rd July 2024.

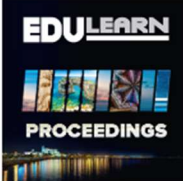
- Announcement
- Keynote speakers
- Important dates
- Topics
- Who should attend?
- Call for papers
- [Paper submission](#)

12. A.M. Baldea, M.A. Meclea, M. Boscoianu “ADAPTIVE STRATEGIES: NAVIGATING PORTFOLIO MANAGEMENT IN A PANDEMIC LANDSCAPE”, Edulearn 2024 – 16th annual International Conference on Education and New Learning Technologies, Palma (Spain). 1st-3rd of July 2024, EDULEARN24 Proceedings, Publication year: TBA, Pages: TBA, ISBN: TBA, ISSN: 2340-1117, doi: 10.21125/edulearn.2024, <https://iated.org/edulearn/publications> - Abstract ID 2364

CONFERENCE PUBLICATIONS DIGITAL LIBRARY IATED **EDULEARN24** MEDIA ABOUT IATED CONTACT US myIATED


Publication

EDULEARN24 will produce the following publication:



Title: EDULEARN24 Proceedings
ISBN: TBA
ISSN: 2340-1117
Format: Electronic Conference Proceedings
doi: 10.21125/edulearn.2024

EDULEARN24 Proceedings will be produced with all the accepted abstracts and papers. The Proceedings will be published in a fully digital format. After the conference, all registered authors will have on-line access to the EDULEARN24 Proceedings which will be available in the IATED Digital Library.



16th annual International Conference on Education and New Learning Technologies
Palma (Spain) - 1st, 2nd and 3rd July 2024.

Announcement
Keynote speakers
Important dates
Topics
Who should attend?
Call for papers:
[Paper submission](#)

EDULEARN24 - Abstract Notification

Yahoo/Inbox ☆



EDULEARN24

From: edulearn24@iated.org

To: baldea_ana_maria@yahoo.com



Tue, Apr 16 at 1:03 PM ☆

Dear Mrs Ana-Maria Baldea,

We are delighted to inform you that your submitted abstracts for EDULEARN24 have been accepted:

Abstract ID: 2330

Abstract title: ASPECTS REGARDING THE POST-COVID DIGITALISATION OF MILITARY HIGHER EDUCATION
Accepted format: VIRTUAL

Abstract ID: 2364

Abstract title: ADAPTIVE STRATEGIES: NAVIGATING PORTFOLIO MANAGEMENT IN A PANDEMIC LANDSCAPE
Accepted format: VIRTUAL

The list of accepted abstracts is available at iated.org/edulearn/list_of_accepted_abstracts

You can also check the status of your abstracts and download your acceptance letter by entering your email and password at: iated.org/edulearn/submit

Clarivate Web of Science

Search Author Records Author Profile

Ana-Maria Baldea

(Baldea, A-M)

Web of Science ResearcherID: JWA-2487-2024

Published names: Baldea, A.M. Baldea, A-M Baldea, Ana Maria Baldea, Ana-Maria

Published Organizations: Transylvania University of Brasov, SIVECO Romania, SIVECO [Show more](#)

Subject Categories: Education & Educational Research; Computer Science; Psychology

Documents Peer Review

Showing 8 out of 8 publications indexed in Web of Science (Publications count dropped)

Publications indexed in Web of Science (8)

Show me Web of Science Core Collection publication only (8)

Metrics

Open dashboard

Profile summary

- 8 Total documents
- 8 Publications indexed in Web of Science
- 8 Web of Science Core Collection publications
- 0 Preprints
- 0 Dissertations or Theses
- 0 Non-indexed publications
- 0 Verified peer reviews
- 0 Verified editor records

Web of Science Core Collection metrics

1 H-index	8 Publications
1 Sum of Times Cited	1 Citing Articles
0 Sum of Times Cited by Patents	0 Citing Patents