

ROLUL MANAGERULUI DE PROIECT ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTELOR CU FINANȚARE EUROPEANĂ

Natalia Monica BALOGH

Martin BALOGH

Natalia Monica BALOGH

Asist. univ. dr., Departamentul de Administrație Publică,
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării,
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România

Tel.: 0040-264-431.361

E-mail: natalia@fspac.ro

Martin BALOGH

Conf. univ. dr., Departamentul de Administrație Publică,
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării,
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România

Tel.: 0040-264-431.361

E-mail: marton@fspac.ro

The Role of the Project Manager in Implementing EU-Financed Projects

Abstract

The present article is intended to develop an analysis of the role that the project manager has in project implementation from a dual perspective: his/her involvement in implementing EU-financed projects, and coordination, as a means to orient and integrate the activities of the team in order to reach the established objectives. As the coordination of the project team is one of the most important and time consuming responsibilities of a project manager, a good project manager must know how to rigorously plan human resources, assign roles and responsibilities to each team member, improve competencies and interactions of team members, follow individual performance and, last but not least, solve problems and conflicts emerging inside the project team.

Keywords: project manager, project team, EU projects, operational programs, local public administration.



Revista Transilvană
de Științe Administrative
2(35)/2014, pp. 3-18

1. Introducere

Termenul de „manager de proiect” este în vogă, sună bine, impune și atrage un tip de respect amestecat cu admirație, însă utilizarea sa obositoare și excesivă poate conduce la erodarea prestigiului, a statutului activităților și a profesiei respective. În literatura de specialitate există o serie de demersuri întreprinse de specialiști, legate de definirea termenului de manager de proiect, dintre care vom prezenta doar câteva, în cele ce urmează:

- Teoreticianul Harold Kerzner definește managerul de proiect ca „persoana responsabilă cu controlul resurselor unei companii luând în considerare timpul, costurile și performanțele atinse” (Kerzner, 2003, p. 7).
- Managerul de proiect, în accepțiunea lui Murch este „persoana calificată, nu în-născută, care își dezvoltă o serie de abilități prin educație și experiență și care își însușește noi tehnici pe care, ulterior, le aplică în proiectele pe care le coordonează” (Murch, 2001, p. 13).
- De asemenea, managerul de proiect este „persoana căreia i se încredințează autoritatea pentru managementul unui proiect. Atribuțiile sale includ coordonarea planificării și dezvoltării tuturor livrabilelor proiectului” (Mochal și Mochal, 2006, p. 223).
- Specialistul în managementul proiectelor, Dennis Lock, definește managerul de proiect ca fiind „figura centrală a proiectului, prin grija căruia toate activitățile sunt planificate, coordonate și îndreptate spre scopul clar al realizării obiectivelor proiectului” (Lock, 2000, p. 18).

În acest sens, persoana care ocupă postul de manager de proiect posedă o capacitate decizională deosebită, dublată de o abilitate ridicată de a crea și întreține relații umane, în condițiile unor interese parțial diferite și ale unui ritm al schimbărilor alert, cât și o capacitate de a lucra în mod eficient în echipă.

În același timp, managerul de proiect trebuie să fie un foarte bun specialist în domeniul de realizare al proiectului, deoarece o mare parte a deciziilor, care trebuie luate pe parcursul derulării proiectului, sunt de specialitate și nu de management, în condițiile unei munci care are un puternic caracter inovațional. În plus, competențele în domeniul de realizare a proiectului sunt o condiție pentru ca persoana desemnată a conduce un proiect să se manifeste ca un manager, atât din punct de vedere ierarhic, cât și de specialitate, element esențial atunci când sunt conduși specialiști foarte buni, pe o perioadă limitată de timp, în vederea realizării unor obiective prestabilite (Kassel, 2010).

Datorită acestui ansamblu de calități, pe care trebuie să le îndeplinească un manager de proiect, identificarea unor buni profesioniști reprezintă o misiune destul de dificilă, din cauza riscurilor pe care trebuie să și le asume managerii de proiect. De aceea, managerul de proiect este persoana care participă nemijlocit la (Schwalbe, 2009):

- planificarea proiectului, care se referă la stabilirea obiectivelor, a „regulilor jocului” în relațiile cu componentele structurale formale, fundamentarea modalităților de realizare a proiectului, dimensionarea resurselor ce urmează a fi angajate, precizarea termenelor intermediare și finale;

- organizarea proiectului, care ia în considerare stabilirea dimensiunii și configurației echipei de proiect, precizarea rolurilor acestora și ale fiecărui component, stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților pentru specialiștii echipei de proiect, alegerea celei mai favorabile formule organizatorice pentru realizarea cantitativă și calitativă a proiectului și, nu în ultimul rând, elaborarea bugetului proiectului;
- coordonarea colectivului de proiect, în sensul asigurării comunicării bi și multilaterale cu componenții acestuia, organizarea și desfășurarea de reuniuni de lansare a proiectului, pe parcursul realizării sale și la finalizarea acestuia;
- antrenarea participanților în realizarea proiectului, prin crearea de condiții materiale și organizatorice adecvate unei participări reale și active a componenților echipei de proiect în vederea realizării obiectivelor proiectului, motivarea optimă a echipei de proiect;
- controlul și evaluarea proiectului, care surprinde efectuarea controlului încadrării în costuri și în termenele de realizare, a controlului de calitate, evaluarea pe parcursul derulării proiectului, cât și evaluarea finală.

În momentul de față, un rol esențial pentru managerul de proiect, în viziunea noastră, ar fi acela de a indica direcția, perspectiva, orientarea strategică și de a armoniza obiectivele proiectului cu obiectivele organizației/instituției în ansamblu. De o importanță deosebită este și faptul că managerul de proiect trebuie să realizeze un echilibru între cei patru factori constrângători din cadrul unui proiect – buget, timp, calitate, domeniu, adică să facă tot posibilul astfel încât proiectul să se încheie la termenul stabilit, să respecte bugetul angajat, echipa de proiect să fie motivată și stimulată în permanență, iar produsul final să fie livrat la parametrii tehnici și la standardele de calitate stabilite inițial. În același timp, managerul de proiect trebuie să fie liderul care asigură coeziunea, care adună diferitele elemente și părți implicate în proiect, determinându-le să se implice într-un efort comun pentru finalizarea acestuia (Kerzner, 2009).

Pe de altă parte, alcătuirea unei echipe eficiente de proiect reprezintă cea mai importantă pârghie pe care managerul de proiect o are la dispoziție pentru a asigura succesul proiectului său, iar spiritul și entuziasmul echipei se vor reflecta atât în calitatea livrabililor, cât și în măsura în care organizația va aprecia rezultatele proiectului.

2. Aspecte metodologice

Articolul își propune să ofere un răspuns la o serie de întrebări importante legate de rolul pe care îl ocupă managerul de proiect în implementarea proiectelor cu finanțare europeană și are la bază un demers calitativ care are ca scop determinarea mediului în care sunt concepute, elaborate și implementate proiectele finanțate din surse ale Uniunii Europene.

În mod special vom analiza argumentele pe baza cărora sunt selectați managerii de proiect, dacă acestea sunt legate, mai ales, de poziția și rolul pe care managerii de proiect le ocupă în cadrul instituțiilor publice și, mai puțin, de aspectele privind calitățile, aptitudinile, deprinderile necesare îndeplinirii funcției respective.

Pentru că vorbim despre interviu semistrukturat, am propus spre discuție următoarele aspecte ce țin de resursa umană formulate, în mod intenționat, la modul mai general:

- Determinarea locului și rolului ocupat de managerul de proiect din cadrul structurilor publice care implementează proiecte din fonduri europene;
- Modul de constituire și funcționare a echipelor de proiect.

În acest sens, au fost realizate un număr de 40 de interviuri, cu manageri de proiect și cu persoane din cadrul echipei de proiect de la nivelul județului Cluj. Primele 12 interviuri au fost realizate în decursul anului 2010, iar restul de 28 în anul 2014. Am optat să revenim cu o a doua rundă de interviuri, deoarece după anul 2010 au mai fost contractate un număr semnificativ de proiecte la nivelul județului Cluj. De asemenea, ca argument pentru acest demers putem afirma că în anul 2010 ne aflam la jumătatea ciclului de programare, iar în anul 2014 aproape de finalul acestuia.

Principalul motiv pentru care s-a optat pentru acest tip de instrument este faptul că datele obținute oferă marele avantaj de a fi ușor comparate, deoarece răspunsurile sunt punctuale și bine structurate. În vederea studierii problematicii în cauză s-a recurs la această metodă calitativă de cercetare și datorită caracteristicilor pe care le incumbă (Marian, 2007):

- Probleme predefinite, cuprinse într-un ghid, care urmează a fi explorate pe parcursul interviului;
- Același tip de date sunt culese de la fiecare persoană interviuată, ceea ce facilitează compararea acestora în cadrul analizei de date;
- Intervievatorul are libertatea de a formula întrebări pe care le consideră necesare pe marginea problemelor predefinite inițial și care fac obiectul interviului;
- Stilul general al interviului este la libera alegere a interviuatorului.

Datorită constrângerilor legate de resursele disponibile s-a optat pentru aplicarea ghidului de interviu doar la nivelul județului Cluj în vederea analizării proiectelor implementate de structurile publice. Chiar dacă analiza realizată nu are o reprezentativitate la nivel național, considerăm că cele mai multe dintre aspectele evidențiate de aceasta se pot regăsi și în cazul altor proiecte implementate în alte județe ale României. În analiza de față, ca structuri publice au fost considerate următoarele:

- Instituții ale administrației publice centrale (ministere, agenții);
- Unități deconcentrate sau descentralizate ale administrației publice centrale;
- Unități ale administrației publice locale;
- Regii autonome, societăți comerciale aflate în proprietatea statului sau a autorităților locale;
- Unități de învățământ și de cercetare de stat;
- Spitale; și
- Asociații de Dezvoltare Intercomunitară.

Un alt argument care vine în favoarea alegerii făcute este cel referitor la faptul că, la nivelul județului Cluj, sunt foarte bine reprezentate diferitele categorii de structuri publice, iar în alegerea proiectelor care au intrat în analiza noastră au fost avute în

vedere două aspecte, și anume:

- Existența unei palete cât mai diversificate de beneficiari eligibili care au contractat proiectele; și
- Atingerea tuturor Programelor Operaționale Sectoriale și a cât mai multor Axe Prioritare ale acestora.

S-a recurs la acest lucru în principal pentru a avea o imagine de ansamblu cât mai exactă asupra aspectelor specifice legate de poziția și rolul pe care îl ocupă managerul de proiect în cadrul acestui proces și asupra aspectelor privind constituirea, funcționarea și conducerea echipelor de proiect și a modului în care acestea se corelează cu modelele evidențiate în literatura de specialitate privind managementul proiectelor.

3. Analiza și interpretarea interviurilor

Această secțiune este dedicată interpretării rezultatelor interviurilor aplicate în rândul managerilor de proiecte din cadrul structurilor publice care gestionează proiecte cu finanțare nerambursabilă de la nivelul județului Cluj. Așa cum se poate observa din analiza noastră (Tabelul 1) până la data de 30 aprilie 2014 au fost contractate un număr de 4.679 de proiecte de către structurile publice din România pe baza alocațiilor care vin din surse post-aderare ale Uniunii Europene. Din acestea un număr de 245 au fost contractate de către structuri publice de la nivelul județului Cluj, situând județul nostru peste media județelor la nivel național în ceea ce privește proiectele contractate. Considerăm, însă, că aceste cifre nu au relevanță absolută din perspectiva a două elemente:

- În primul rând, proiectele supuse studiului au bugete diferite, în această listă putând să găsim proiecte cu un buget de câteva zeci de mii de euro, precum și proiecte cu bugete de câteva milioane de euro.
- În al doilea rând, alocațiile pe acest tip de programe au o serie de limitări legate de ce tip de structură organizațională poate să le acceseze.

Tabelul 1: Proiectele contractate de structuri publice până la data de 30 aprilie 2014¹

Nr. crt.	Program Operațional	Număr total de proiecte	Proiecte contractate în domeniul public	Proiecte contractate în domeniul public în județul Cluj
1	POS Creșterea Competitivității Economice	5.071	463	20
2	POS Transport	101	66	0
3	POS Mediu	454	351	16
4	PO Regional	3.799	1.503	45
5	POS Dezvoltarea Resurselor Umane	3.284	1.128	80
6	POS Dezvoltarea Capacității Administrative	453	388	3
7	Programul Național de Dezvoltare Rurală (PNDR)	61.855	735	81
8	Programul Operațional pentru Pescuit (POP)	299	45	0
	TOTAL	75.316	4.679	245

Sursa: Calcule proprii conform bazei de date realizate de autori

1 Calcule proprii conform bazei de date realizate de autori folosind date disponibile on-line pe următoarele platforme: www.fonduri-structurale.ro, www.fonduri-ue.ro, www.fseromania.ro, www.infoeuropa.ro, www.info regio.ro.

În ceea ce privește proiectele selectate pentru analiză, din Tabelul 2 se poate observa distribuția acestora, cât și tipurile de beneficiari avuți.

Tabelul 2: Lista proiectelor analizate²

Nr. crt.	Program Operațional	Proiecte contractate în domeniul public în județul Cluj	Proiecte analizate în cadrul studiului nostru	Tipuri de beneficiari pentru proiectele selectate pentru analiză
1	POS Creșterea Competitivității Economice	20	3	Universități de stat
2	POS Transport	0	0	0
3	POS Mediu	16	4	Institut de cercetare Societăți comerciale aflate în proprietatea statului sau a autorităților locale Administrația publică locală
4	PO Regional	45	6	Administrația publică locală Spital Regie autonomă
5	POS Dezvoltarea Resurselor Umane	80	8	Universitate de stat Unitate deconcentrată a administrației publice
6	POS Dezvoltarea Capacității Administrative	3	3	Universitate de stat Administrația publică locală Asociație de Dezvoltare Intercomunitară
7	Programul Național de Dezvoltare Rurală (PNDR)	81	16	Administrația publică locală Asociații de Dezvoltare Intercomunitară
8	Programul Operațional pentru Pescuit (POP)	0	0	-
	TOTAL	245	40	

Sursa: Calcule proprii conform bazei de date realizate de autori

După cum se poate observa din analiza tabelului, am încercat să cuprindem în analiza noastră proiecte din cadrul tuturor programelor operaționale sau speciale analizate. Un alt criteriu avut în vedere la selectarea proiectelor analizate se referea la cuprinderea unei varietăți cât mai mari de beneficiari publici în analiză. În cazul a două programe POST și POP nu am reușit selectarea pentru analiză a niciunui proiect din cauza faptului că nu a fost niciun proiect contractat în județul Cluj până în luna aprilie 2014.

În cele ce urmează vom recurge la analiză ținând cont de primul aspect menționat la începutul acestei secțiuni, și anume *Determinarea locului și rolului ocupat de managerul de proiect din cadrul structurilor publice care implementează proiecte din fonduri europene*. Astfel, s-a realizat o analiză a modului în care se produce desemnarea, alegerea managerului de proiect în cadrul instituțiilor publice care au implementat proiecte din fonduri europene post-aderare.

Pe baza unor studii anterioare s-a constatat că, în cazul structurilor publice, tendința în desemnarea managerului de proiect este aceea de a se lua în calcul poziția și locul ocupat de acesta în cadrul organizației, în detrimentul specializării în domeniul managementului de proiect.

Cu alte cuvinte, s-a observat că, în perioada de preaderare, majoritatea proiectelor contractate de autoritățile locale în cadrul programului SAPARD au avut ca și coordo-

² *Ibidem*.

nator de proiect primarul unității administrativ-teritoriale, fără ca, de multe ori, acesta să fi avut experiență sau expertiză pe domeniul managementului de proiecte sau o preocupare efectivă legată de implementarea proiectului (Autoritatea de Management pentru Programul SAPARD, 2009). De asemenea, s-a putut constata faptul că se face o confuzie între calitatea de manager de proiect și cea de reprezentant legal al beneficiarului de proiect venită din înțelegerea greșită a poziției managerului de proiect în cadrul organizației.

Din interviurile aplicate pentru proiectele finanțate din fonduri post-aderare reiese următoarea situație prezentată în Tabelul 3.

Din analiza datelor prezentate în Tabelul 3 se desprinde foarte clar că, în cazul proiectelor studiate, cel mai des criteriu folosit în desemnarea managerului de proiect este cel al poziției ocupate de acesta în structura organizațională. Se observă astfel preferința în a desemna manageri de proiect acele persoane care vin din eșalonul doi de conducere al acestor structuri. În ceea ce privește suprapunerea poziției de manager de proiect cu cea de reprezentant legal al beneficiarului se observă o îmbunătățire a situației față de perioada de preaderare. Observăm că în aproximativ 60% dintre proiectele analizate nu mai există această suprapunere. Un alt aspect extrem de interesant ce se poate desprinde din analiza tabelului constă în recunoașterea faptului că, în special în cadrul proiectelor de tip „hard” există o suprapunere între calitatea de manager de proiect și reprezentant legal.

Un alt aspect demn de remarcat este cel legat de studiile pe care trebuie să le aibă un viitor manager de proiect. Astfel, criteriul studiilor este foarte puțin folosit în momentul desemnării managerului de proiect și putem afirma că decizia privind desemnarea managerului de proiect nu se ia luând în calcul specializarea persoanei, ci mai degrabă experiența dobândită și poziția din cadrul organizației. Excepție fac doar proiectele finanțate prin intermediul Programului Operațional Sectorial – Creșterea Competitivității Economice (POSCCE) unde se observă că accentul este pus, cu precădere, pe specializarea în domeniul de intervenție al proiectului în detrimentul altor criterii. Explicația poate sta în faptul că, în cadrul liniei de finanțare din POSCCE, de unde sunt susținute aceste proiecte, se pune un accent ridicat pe inovație și creșterea competitivității economice spre deosebire de celelalte programe cuprinse în analiza noastră.

Un alt element ce poate fi desprins în urma analizei tabelului se leagă de tipologia proiectelor. Astfel, se poate observa că mai mult de jumătate din proiectele studiate sunt de tip HARD, iar restul de tip SOFT. În ceea ce privește proiectele de tip HARD, de cele mai multe ori pregătirea documentațiilor de proiect se subcontractează către firme de specialitate (ne referim aici la elaborarea studiilor de fezabilitate, planurilor de afaceri, de marketing etc.) observând aici o suprapunere a responsabilităților, adică reprezentantul legal al instituției devine și manager de proiect.

În general se observă că proiectele de tip SOFT sunt pregătite, de regulă, la nivelul echipei interne și în cazul acestora rolul jucat de coordonatorul de proiect crește odată cu legitimitatea acestuia la nivelul unității în cadrul căreia se implementează proiectul. Un alt aspect constatat la nivelul proiectelor SOFT este mult mai buna cunoaștere și implicare a managerilor de proiect în implementarea proiectului în cauză.

Tabelul 3: Situația managerilor de proiect³

Nr. crt.	Program Operațional	Criteriul/le folosite pentru desemnarea managerului de proiect	Poziția în structura organizațională a managerului de proiect	Este managerul de proiect reprezentantul legal al aplicantului?	Tipul proiectului	Tipul aplicantului
1		Pe baza specializării	Șef departament	Nu este	Soft ⁴	Institut de cercetare
2		Pe baza specializării	Șef departament	Este	Hard ⁵	Societate comercială aflată în proprietatea statului
3	POS-Mediu	Pe baza specializării	Director	Nu este	Hard	Consiliul Județean
4		Pe baza specializării	Director	Este	Hard	Societate comercială aflată în proprietatea statului
5		Pe baza experienței și funcției avute	Secretar	Nu este	Soft	Unitate de învățământ
6	POSDCA	Pe baza experienței avute	Șef birou	Nu este	Soft	Administrație publică locală
7		Pe baza poziției avute	Director	Nu este	Soft	Asociație de Dezvoltare Intercomunitară
8		Pe baza poziției avute	Director	Nu este	Soft	Unitate de învățământ
9		Pe baza poziției avute	Prorector	Nu este	Soft	Unitate de învățământ
10		Pe baza poziției avute	Prorector	Nu este	Soft	Unitate de învățământ
11	POSDRU	Pe baza poziției avute și experienței	Director	Este	Soft	Unitate deconcentrată a administrației publice centrale
12		Pe baza poziției avute	Director departament	Nu este	Soft	Unitate de învățământ
13		Pe baza poziției avute	Director departament	Nu este	Soft	Unitate de învățământ
14		Pe baza poziției avute și experienței	Director	Este	Soft	Unitate deconcentrată a administrației publice centrale
15		Pe baza poziției avute	Decan	Nu este	Soft	Unitate de învățământ
16		Pe baza studiilor	Nu e cazul	Nu este	Soft	Unitate de învățământ
17	POS CCE	Pe baza experienței	Director	Nu este	Soft	Unitate de învățământ
18		Pe baza experienței	Nu e cazul	Nu este	Soft	Unitate de învățământ
19		Pe baza poziției	Director	Nu este	Hard	Spital
20		Pe baza poziției	Șef birou	Nu este	Hard	Administrația publică locală
21	POR	Pe baza poziției	Șef birou	Nu este	Hard	Administrația publică locală
22		Pe baza poziției	Primar	Este	Hard	Administrația publică locală
23		Pe baza poziției	Primar	Este	Hard	Administrația publică locală
24		Pe baza poziției	Director	Este	Hard	Regie autonomă

3 Calcule proprii conform bazei de date realizate de autori folosind date disponibile on-line pe următoarele platforme: www.fonduri-structurale.ro, www.fonduri-ue.ro, www.fseromania.ro, www.infoeuropa.ro, www.infofregio.ro.

4 Proiecte Soft – proiecte de investiții în resurse umane, inovare, cercetare.

5 Proiecte Hard – proiecte care presupun lucrări de construcții și montaj.

25	Pe baza poziției	Primar		Este	Hard	Administrația publică locală
26	Pe baza poziției	Primar		Este	Hard	Administrația publică locală
27	Pe baza poziției	Viceprimar		Nu este	Hard	Administrația publică locală
28	Pe baza poziției	Primar		Este	Hard	Administrația publică locală
29	Pe baza poziției	Primar		Este	Hard	Administrația publică locală
30	Pe baza poziției	Secretar		Nu este	Hard	Administrația publică locală
31	Pe baza poziției	Primar		Este	Hard	Administrația publică locală
32	Pe baza poziției	Primar		Este	Hard	Administrația publică locală
33	Pe baza poziției	Primar		Este	Hard	Administrația publică locală
34	Pe baza poziției	Primar		Este	Hard	Administrația publică locală
35	Pe baza poziției	Primar		Este	Hard	Administrația publică locală
36	Pe baza poziției	Viceprimar		Nu este	Hard	Administrația publică locală
37	Pe baza poziției	Director		Nu este	Hard	Asociație de Dezvoltare Intercomunitară
38	Pe baza poziției	Viceprimar		Nu este	Hard	Administrația publică locală
39	Pe baza poziției	Primar		Este	Hard	Administrația publică locală
40	Pe baza poziției	Director		Nu este	Hard	Asociație de Dezvoltare Intercomunitară

Sursa: Calcule proprii conform bazei de date realizate de autori

În schimb, o situație interesantă se poate observa la nivelul competențelor decizionale. Contrar aspectelor relevate de literatura de specialitate, în cazul interviurilor realizate a reieșit faptul că, în aproape jumătate din situațiile analizate, decizia finală în cadrul proiectului este luată de managerul organizației (existând și situația în care persoana acestuia coincidea cu cea a managerului de proiect), în timp ce într-o proporție mult mai mică din situații toate deciziile sunt luate de coordonatorul de proiect care este diferit de persoana managerului instituției unde se implementează proiectul. Acest lucru generează dificultăți inerente în procesul de luare a deciziilor și are drept efect îngreunarea implementării proiectelor. Interesant este faptul că în foarte puține situații s-a menționat faptul că deciziile se iau într-o manieră colegială pentru aceasta fiind constituită o structură specială de proiect (colegiu director, consiliu științific etc.). Din perspectiva competențelor decizionale nu se observă diferențe semnificative din punctul de vedere al programului de finanțare din care se susține proiectul sau din perspectiva tipului de aplicant.

În concluzie, la nivelul proiectelor derulate de către instituțiile publice se manifestă un stil autoritar de conducere, în detrimentul stilului democratic și se constată că, de multe ori, nu se face o diferențiere foarte exactă între conducerea structural-operativă a organizației și managementul proiectului. În desemnarea managerilor de proiect domină argumente legate de abilitățile dobândite pe parcursul vieții active în detrimentul abilităților și cunoștințelor dobândite în cadrul unor programe de instruire (de inițiere sau de perfecționare).

În ceea ce privește cel de-al doilea aspect studiat, *modul de constituire și funcționare a echipei de proiect*, analizând interviurile realizate au reieșit o serie de aspecte interesante.

Un prim aspect relevant este cel care face referire la responsabilitățile avute de membrii echipei de proiect, indiferent dacă pregătirea s-a făcut doar la nivelul echipei sau au fost cooptați și alți subcontractori. În acest sens, s-a observat că persoanele desemnate să facă parte din echipa de proiect și-au îndeplinit în continuare toate atribuțiile prevăzute în fișa postului, iar activitățile din cadrul proiectului le-au revenit ca activitate în plus. În urma acestei analize se poate trage concluzia că, la nivelul autorităților publice, nu există structuri/departamente specializate care să se ocupe exclusiv cu scrierea și implementarea proiectelor și implicit cu eficientizarea activităților întregii organizații. O cauză a lipsei acestor structuri ar putea fi rezistența la schimbare a personalului din cadrul sectorului public și lipsa resurselor financiare ale instituțiilor.

Legat de pregătirea proiectului se constată o implicare a persoanelor din echipa de proiect, cu precădere la sfârșit de săptămână sau după terminarea orelor de lucru, aceeași situație regăsindu-se și în etapa de implementare a proiectului. Această situație denotă că proiectele sunt văzute într-o manieră oportunistă (posibilitate de câștig suplimentar sau de a dezvolta un produs nou) și nu se dezvoltă structuri de management bazate pe proiecte.

Putem observa și o altă organizare la nivelul echipei (întâlnită cu precădere în cazul proiectelor HARD). În cazul acestor proiecte atât activitatea de elaborare, cât și cea de implementare a proiectelor este subcontractată către entități externe (în general

firme de consultanță sau proiectare). În cazul acestor situații se observă o dependență exagerată față de aceste entități, deoarece autoritățile publice se află într-o poziție de dependență, neavând nici informații și, de multe ori, nici cunoștințe în a-i verifica. Este o problemă care se reflectă în numărul relativ mare de proiecte depuse spre finanțare și considerate neeligibile sau în proiectele eligibile spre finanțare însă punctate cu calificativul insuficient. În cazul proiectelor implementate această problemă se reflectă atât în costurile ridicate cu care un proiect este finalizat, cât și în întârzierile și modificările de soluții ce sunt necesare.

Un alt aspect care s-a desprins în urma analizei este cel legat de modul de constituire și funcționare a echipei de proiect observându-se o serie de elemente foarte interesante. De cele mai multe ori, echipele de proiect sunt alcătuite din persoane care se află deja în structura organizațională și, de foarte puține ori, se cooptează resurse externe instituției în cauză.

În cazurile studiate, într-un număr foarte redus de situații au fost cooptate în echipa de proiect persoane din afara instituțiilor, care au colaborat în cadrul proiectului. Acelor persoane le-a revenit îndeplinirea unor activități extrem de specifice care nu se puteau realiza la nivel intern.

Pe de altă parte, de foarte multe ori se consideră că membrii echipei de proiect sunt selectați pe baza competențelor și experienței avute, însă este demn de remarcat că în niciuna din situații nu s-a menționat faptul că procesul de selecție ce a avut loc a fost unul competitiv, nefăcându-se referire la utilizarea unor instrumente specifice folosite cu ocazia recrutării de personal. De asemenea, din răspunsuri a reieșit că, de cele mai multe ori, membrii echipei de proiect au competențe în domeniul socio-profesional în care se derulează proiectul, nu în mod necesar în domeniul de management de proiecte.

Prin acest fapt se pot explica anumite elemente ce se leagă de modul de implementare a proiectelor cu finanțare nerambursabilă din surse europene. Competența desemnării echipei de proiect se împarte între managerul de proiect și reprezentantul legal al instituției în cadrul căreia se implementează această inițiativă așa cum reiese și din Tabelul 4.

În urma analizării interviurilor a reieșit că, în cadrul instituțiilor studiate, nu există echipe specializate pe diferite etape ale ciclului de proiect sau, mai exact, echipe care să fie preocupate doar de dezvoltarea, concepția proiectelor sau echipe specializate în implementarea de proiecte.

În toate situațiile echipa care a lucrat la pregătirea proiectului, odată cu trecerea acestuia în stadiul de implementare, continuă să lucreze în cadrul proiectului preluând responsabilitățile specifice acestei etape. Singura modificare între etapele de concepție, planificare și cea de implementare, semnalată de mai mulți interlocutori, este în sensul creșterii numărului de persoane implicate, adică în etapa de implementare sunt cooptate mai multe persoane.

Pe de altă parte se observă că nu se face o distincție clară și utilă, în același timp, între membrii echipei de proiect (persoanele care gestionează proiectul), care ar trebui să se ocupe de partea de proces și expertii cooptați în cadrul acesteia și care ar trebui să se ocupe de aspectele legate de corelarea conținutului.

Tabelul 4: Desemnarea membrilor echipei de proiect⁶

Nr. crt.	Program Operațional	Tipul aplicantului	Desemnarea echipei este făcută de managerul de proiect	Desemnarea echipei este făcută de reprezentantul legal al aplicantului	Tipul proiectului
1		Institut de cercetare	Nu	Da	Soft
2		Societate comercială aflată în proprietatea statului	În colaborare (reprezintă aceeași persoană)	În colaborare (reprezintă aceeași persoană)	Hard
3	POS Mediu	Consiliul Județean	În colaborare cu reprezentantul legal	În colaborare cu reprezentantul legal	Hard
4		Societate comercială aflată în proprietatea statului	În colaborare cu reprezentantul legal	În colaborare cu reprezentantul legal	Hard
5		Unitate de învățământ	În colaborare	În colaborare	Soft
6	POSDCA	Consiliul Județean	În colaborare	În colaborare	Soft
7		Asociație de Dezvoltare Intercomunitară	Da	Nu	Soft
8		Unitate de învățământ	Da	Nu	Soft
9		Unitate de învățământ	Da	Nu	Soft
10		Unitate de învățământ	În colaborare	În colaborare	Soft
11		Unitate deconcentrată a administrației publice centrale	În colaborare (reprezintă aceeași persoană)	În colaborare (reprezintă aceeași persoană)	Soft
12	POSDRU	Unitate de învățământ	Da	Nu	Soft
13		Unitate de învățământ	Da	Nu	Soft
14		Unitate deconcentrată a administrației publice centrale	În colaborare	În colaborare	Soft
15		Unitate de învățământ	În colaborare	În colaborare	Soft
16		Unitate de învățământ	Nu	Da	Soft
17	POS CCE	Unitate de învățământ	Nu	Da	Soft
18		Unitate de învățământ	Da	Nu	Soft
19		Spital	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
20		Administrația publică locală	În colaborare	În colaborare	Hard
21		Administrația publică locală	În colaborare	În colaborare	Hard
22	POR	Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
23		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
24		Regie autonomă	Nu	Da	Hard

6 Calcule proprii conform bazei de date realizate de autori folosind date disponibile on-line pe următoarele platforme: www.fonduri-structurale.ro, www.fonduri-ue.ro, www.fseromania.ro, www.infoeuropa.ro, www.inforegio.ro.

25		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
26		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
27		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
28		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
29		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
30		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
31		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
32	PNDR	Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
33		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
34		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
35		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
36		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
37		Asociație de Dezvoltare Intercomunitară	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
38		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
39		Administrația publică locală	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard
40		Asociație de Dezvoltare Intercomunitară	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Nu s-a format o echipă (a fost subcontractat)	Hard

Sursa: Calcule proprii conform bazei de date realizate de autori

Analizând interacțiunea ce se stabilește în cadrul echipei de proiect principalele mijloace utilizate sunt ședințele, discuțiile telefonice, discuțiile față în față sau prin e-mail, cu mențiunea că există o oarecare regularitate în organizarea de ședințe pentru echipa de proiect. Frecvența acestora este condiționată în mare parte de apropierea perioadelor legate de anumite termene limită cum ar fi depunerea de aplicații, depunerea unor rapoarte, etc. În schimb, este de remarcat faptul că niciunul dintre coordonatorii proiectelor analizate nu a menționat existența unor documente interne, de genul regulamentelor de ordine internă a proiectului, rapoartelor de activitate, proceselor verbale, etc., prin care să demonstreze în mod obiectiv o preocupare legată de stimularea colaborării și comunicării între membrii echipei de proiect. Se poate afirma că se observă mai mult abordarea conform căreia oricând apare o problemă sunt programate întâlniri și se încearcă găsirea celor mai bune soluții pentru rezolvarea acesteia.

În concluzie, se poate observa faptul că în gestionarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă echipele de proiect constituite îndeplinesc mai puțin caracteristicile echipelor de tip auto-coordonate sau virtuale (Jackson și Ruderman, 1995) având mai ales caracteristici care vin din sfera echipelor tradiționale.

Un alt punct de interes din perspectiva analizei realizate se referă la o încercare de a identifica și clasifica problemele ce apar în pregătirea și implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă din fonduri de la Uniunea Europeană. În acest sens, constituirea și funcționarea echipelor are un rol fundamental în cadrul acestui demers. Considerăm că lipsa unor echipe specializate pe etapele și fazele de proiect, lipsa delimitării clare a responsabilităților (generale, ce decurg din activitatea obișnuită, și cele de proiecte) și încercarea de a îndeplini în același timp două tipuri diferite de responsabilități explică o mare parte a greșelilor care se produc în cadrul proiectelor.

4. Concluzii

În urma aplicării interviurilor a reieșit destul de clar că situația s-a îmbunătățit față de perioada de preaderare în ceea ce privește desemnarea managerului de proiect. Aceștia nu se mai suprapun într-o măsură atât de mare cu reprezentanții legali ai instituțiilor însă, în continuare se observă că managerii de proiect sunt desemnați din rândul persoanelor aflate în apropierea factorilor de decizie. Acest lucru creează o oarecare lipsă de independență în procesul de luare a deciziilor, de multe ori deciziile majore privind proiectul fiind luate de către responsabilul legal și nu de către managerul de proiect. Nu există o preocupare la nivelul instituțiilor publice privind formarea unor persoane specializate în acest domeniu și care să fie însărcinate cu procesele specifice proiectelor. Din acest motiv se observă, de multe ori, o specializare a acestor manageri de proiect pe parcursul procesului de proiect. Considerăm însă că, pe baza acestor experiențe practice, se creează premisele formării unui corp de manageri de proiecte profesioniști însă, pentru a deveni performanți, ar fi important ca deciziile să aibă în vedere cu precădere interesul proiectului și nu al instituției unde se implementează sau al altor actori externi.

În ceea ce privește echipa de proiect observăm că nu există o echipă în adevăratul sens al cuvântului. Pe proiectele de tip HARD, în marea majoritate a situațiilor, atât pregătirea cât și implementarea proiectelor se subcontractează unor consultanți externi, echipa internă având cu precădere rolul de a monitoriza procesul și de a urmări modul de realizare a contractului de servicii. În cazul proiectelor SOFT (dar și în cazul celor HARD unde această activitate nu este subcontractată) se observă că responsabilitățile din cadrul proiectului vin în completarea responsabilităților avute și până în acel moment în conformitate cu fișa postului. Este evident pentru oricine că acest volum suplimentar de muncă presupune mărirea timpului de lucru care are, de cele mai multe ori, efecte nedorite asupra calității activităților desfășurate. De remarcat și faptul că, de multe ori, și salarizarea pentru aceste activități este în așa fel concepută încât afectează performanțele angajaților: fie nu se primește salariu în plus sau remunerația este una simbolică – fapt ce afectează de cele mai multe ori calitatea activității desfășurate în cadrul proiectului, fie salarizarea este consistentă pe proiect, fapt ce generează neglijarea sarcinilor incluse în fișa de post (altele decât cele legate de proiect).

Nu am observat la niciuna dintre instituțiile în cadrul cărora am aplicat interviurile preocuparea privind crearea unor echipe de proiect specializate pe diferite etape și mecanisme, sau instrumente specifice domeniului. Existența unor asemenea echipe de specialiști care, conlucrând cu staff-ul de specialitate, acordă ajutor metodologic privind proiectele, credem că ar avea drept rezultat creșterea competitivității instituțiilor și a calității proiectelor derulate.

Concluzionând, un manager de proiect profesionist trebuie să fie acea persoană care s-a angajat să îndeplinească în mod exclusiv, pe toată durata timpului său de muncă, rolul unui manager de proiect cu pregătire formală în domeniul proceselor și instrumentelor specifice abordării managementului de proiect. Dintre elementele care trebuie să stea la baza formării profesionale a unui manager de proiect amintim specializarea într-un anumit domeniu, urmarea unor cursuri de profil post-universitare și, nu în ultimul rând, experiența. În literatura de specialitate se subliniază faptul că un specialist în domeniul managementului proiectelor se formează în minimum doi ani, iar unul experimentat în 4-5 ani, această perioadă însemnând practică permanentă și specializare în metodele și fundamentele acestei funcții. Deși latura teoretică a pregătirii unui manager de proiect este absolut necesară, fără o practică directă nu există nicio șansă de a spune că o persoană poate fi un manager de proiect. În ceea ce privește programele de formare specializată, prin ele managerii pot să-și sintetizeze mai bine și să utilizeze cu mai multă siguranță factorii critici care pot transforma proiectul într-un succes – înțelegerea și complementaritatea sarcinilor în cadrul echipei de proiect, comunicarea eficientă și un plan care să configureze calea de urmat.

Bibliografie:

1. Jackson, S.E. și Ruderman, N.M. (editori), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, Washington, DC: American Psychological Association, 1995.
2. Kassel, D.S., *Managing Public Sector Projects: A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government*, New York: CRC Press, 2010.

3. Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, ediția a 8-a, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2003.
4. Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, ediția a 10-a, Hoboken, NJ, John Wiley & Son, 2009.
5. Lock, D., *Management de proiect*, București: Codecs, 2000.
6. Marian, C.G., *Metode calitative de cercetare în științele sociale*, Cluj-Napoca: Accent, 2007.
7. Ministerul Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale, Autoritatea de Management pentru Programul SAPARD, „Raport anual privind implementarea programului Sapard în România în anul 2008”, septembrie 2009, [Online] disponibil la adresa www.pndr.ro, accesat la data de 14 octombrie 2014.
8. Mochal, T. și Mochal, J., *Lecții de management de proiect*, București: Codecs, 2006.
9. Murch, R., *Project Management: Best Practices for IT Professionals*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2001.
10. Schwalbe, K., *An Introduction to Project Management*, Boston: Course Technology Cengage Learning, 2009.