

UNIVERSITATEA BABEȘ BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT



TEZĂ DE DOCTORAT

Rezumat

**Utilitatea practicilor de management în
proiectele finanțate prin fonduri structurale
pentru dezvoltarea resurselor umane în
universitățile din România**

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC:

PROF. UNIV. DR. RĂZVAN LIVIU NISTOR

DOCTORAND:

ANGELICA MARIANA BUD

CLUJ NAPOCA

2016

CUPRINS REZUMAT

Cuprins teza de doctorat.....	3
Cuvinte cheie	6
Introducere	6
Obiectivele cercetării	8
Metodologia cercetării	9
Structura lucrării	11
Concluzii	16
Contribuții personale.....	20
Limitele cercetării	22
Perspectivă de cercetare	23
Bibliografie selectivă	25

Cuprins teza de doctorat

Abrevieri

Listă figuri

Listă tabele

INTRODUCERE	1
PARTEA I. DOCUMENTARE ȘTIINȚIFICĂ - DELIMITAREA CADRULUI TEORETIC AL LUCRĂRII	12
Capitolul 1. Tranziția spre o economie nouă, bazată pe cunoaștere	12
1.1 Conceptul de cunoștință - resursa de bază în economia de azi	12
1.1.1 Relația date-informații-cunoștințe	14
1.1.2 Tipologia cunoștințelor	19
1.2 Conceptul de economie bazată pe cunoaștere	21
1.3 Uniunea Europeană și economia bazată pe cunoaștere	24
1.3.1 KEI în UE27	26
1.3.2 KEI în România	27
1.4 Importanța instrumentelor structurale în tranziția spre o economie bazată pe cunoaștere.....	29
1.4.1 Instrumente structurale - aspecte generale.....	29
1.4.2 Dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere prin politica de coeziune.....	33
Capitolul 2. Managementul proiectelor – proces necesar în utilizarea instrumentelor structurale.....	35
2.1 Delimitări conceptuale	35
2.2 Managementul proiectelor.....	38
2.2.1 Oficiul de management de proiect (PMO)	41
2.3 Performanța proiectelor.....	45
2.4 Aspecte particulare a managementului de proiecte finanțate prin fonduri structurale și de coeziune în România.....	46
2.4.1 Managementul ciclului de proiect	50
2.4.2 Importanța firmelor de consultanță în domeniu	54
2.4.3 Succesul unui proiect european	56
Capitolul 3. Managementul cunoștințelor – o practică necesară în economia de azi ..	59

3.1 Delimitări conceptuale	59
3.2 Procese de management al cunoștințelor	61
3.3 Instrumente de management al cunoștințelor.....	65
3.4 Managementul cunoștințelor în proiecte	67
3.4.1 Managementul cunoștințelor în cadrul unui PMO	69
3.4.2 Bariere care îngreșesc procesele de management al cunoștințelor în proiecte	72
3.4.3 Particularități ale managementului cunoștințelor în proiectele finanțate prin fonduri structurale și de coeziune	74
PARTEA II. STUDIU DE CAZ - FONDURI STRUCTURALE PENTRU	
DEZVOLTAREA RESURSEI UMANE ÎN ROMÂNIA	78
Capitolul 4. Instrumente structurale pentru dezvoltarea resurselor umane în	
România	78
4.1 Instrumente structurale pentru România – aspecte generale.....	78
4.1.1 Reglementări, documente care stau la baza alocării fondurilor.....	78
4.1.2 Alocarea fondurilor europene post-aderare în România.....	80
4.2. Importanța resursei umane în societatea bazată pe cunoaștere	83
4.3 Fondul Social European (FSE) în România	84
4.4 Analiza diagnostic aplicată POSDRU 2007-2013	87
4.4.1 Evaluarea cantitativă.....	88
4.4.2 Probleme identificate și soluții propuse/întreprinse	95
4.4.3 Evaluarea calitativă prin utilizarea metodei de cercetare <i>Focus-grup</i>	99
4.5 Concluzii și recomandări.....	107
Capitolul 5. Utilizarea fondurilor europene pentru dezvoltarea resurselor umane de	
către universitățile românești	112
5.1 Rolul universităților în dezvoltarea resursei umane și în dezvoltarea unei economii bazate pe cunoaștere	112
5.2 Analiza proiectelor contractate pe tipuri de beneficiari	115
5.3 Utilizarea finanțării POSDRU de către universitățile românești	117
5.3.1 Puterea Consorțiului Universitaria în România.....	124
5.4 Concluzii	128
PARTEA III. CERCETARE EMPIRICĂ.....	129

Capitolul 6. Contribuții privind practicile de management aplicabile mediului universitar românesc în contextul proiectelor cu finanțare nerambursabilă	129
6.1 Modalitatea de elaborare și aplicare a instrumentului de cercetare	130
6.1.1. Construirea chestionarului	130
6.1.2. Structura chestionarului	131
6.1.3 Grupul țintă.....	134
6.1.4. Rata de răspuns	134
6.1.5. Colectarea datelor financiare necesare cercetării	135
6.2 Metodologia cercetării.....	137
6.3 Analiza datelor și prezentarea rezultatelor obținute.....	140
6.3.1 Descrierea eșantionului de cercetare	140
6.3.2 Testarea ipotezelor.....	143
6.3.3. Evidențierea elementelor care pot influența performanța proiectelor	179
6.4 Concluziile studiului empiric	200
CONCLUZII FINALE.....	203
Contribuții personale	207
Limitele cercetării	208
Perspective de cercetare	210
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	212
ANEXE.....	224

Cuvinte cheie: management, proiect, cunoștințe, universități, resursa umană, fonduri nerambursabile europene, oficiu de management de proiect, performanța proiectelor

Introducere

Trăim într-o societate în care se pune un accent din ce în ce mai important asupra cunoștințelor deținute de o persoană, acestea devenind un factor mai important în generarea unui avantaj competitiv decât factorii de producție clasici (munca, capital, natura). Importanța cunoștințelor se datorează în principal intangibilității acestora și trebuie să fim conștienți că nu sunt trecătoare, ci se generează în mod continuu. În acest context, accentuat de globalizare, de dezvoltarea tehnologiilor informaționale și de comunicare, s-a conturat economia bazată pe cunoaștere. Atingerea dezideratelor pentru această economie reprezintă un obiectiv de atins pentru fiecare stat care dorește să fie competitiv.

Strategiile de dezvoltare elaborate de UE subliniază îndreptarea atenției uniunii în această direcție, prin enunțarea dorinței de a deveni cea mai competitivă economie bazată pe cunoaștere. Un instrument prin care se încearcă atingerea acestei ținte este politica de coeziune, prin care pune la dispoziția statelor membre fonduri nerambursabile pentru a reduce disparitățile care există între regiuni, a investi în pilonii acestei noi economii și a duce la consolidarea coeziunii economice și sociale. Obiectivul constă în atingerea unei dezvoltări echilibrate și durabile pe teritoriul tuturor regiunilor UE.

Pentru a putea beneficia de aceste fonduri, statele membre trebuie să inițieze proiecte în concordanță cu recomandările și legislația existentă în domeniu. Fiecare program operațional are un cadru național de implementare, în care se realizează o prezentare a axelor prioritare pentru care se acordă fonduri, cu obiectivele și informațiile necesare pentru beneficiari. De asemenea, există ghiduri ale solicitantului, site-uri dedicate promovării și diseminării de informații aferente acestor fonduri structurale. Pentru o bună utilizare a fondurilor alocate și pentru a asigura implementarea cu succes a proiectelor, este necesar un management adecvat al acestor proiecte specifice.

Utilizarea proiectelor din ce în ce mai des în toate domeniile a dus la creșterea importanței managementului de proiect și implicit a cercetării științifice în domeniu. Cercetarea se va baza pe managementul proiectelor POSDRU în perioada de

programare 2007-2013. Consider că este oportună inițierea unei cercetări asupra proiectelor depuse în cadrul acestui program operațional de către universități, pentru a asigura un management de proiect de calitate care va duce la atragerea de fonduri ulterioare, realizarea de proiecte cu rezultate vizibile și impactul dorit, o comunicare eficientă cu organismele intermediare/autoritatea de management.

Pentru o mai bună gestionare a fondurilor structurale și de coeziune, cu toate elementele pe care le presupune acest lucru, în unele universități din România s-au creat birouri, departamente care să se ocupe în exclusivitate de proiectele cu finanțare europeană. Aceste birouri au responsabilitățile unei firme de consultanță, deoarece fondurile structurale necesită cunoștințe în domeniu, experiențe, informații multe de gestionat, care se schimbă de la o zi la alta, apar noi instrucțiuni, noi proceduri și este foarte greu să fii la curent dacă nu există o interacțiune continuă cu acestea. Cercetarea va fi îndreptată și spre aceste centre, spre modul în care acestea aplică tehnicile și practicile de management a cunoștințelor care se generează în gestiunea proiectelor europene. De asemenea se pot face recomandări cu privire la modul în care se comunică între centru și managerii de proiect, posibilibi beneficiari, dacă centrele se comporta ca și birouri de management de proiect sau se limitează doar la activități administrative, informarea posibilibi beneficiari, arhivarea documentației etc. În aceste centre de gestionare a fondurilor europene, prin interacțiunea în fazele ciclului de proiect cu diverse domenii și manageri de proiect specifici, se generează expertiză și cunoștințe valoroase, care ar trebui transmise mai departe spre posibilibi beneficiari și spre solicitanții de fonduri, pentru a crește încrederea în acest sistem pus la dispoziție, pentru a duce la conștientizarea rezultatelor care se pot atinge și mecanismele care trebuie aplicate pentru a avea succes în atragerea de fonduri europene.

Prezenta cercetare pune accentul pe interdisciplinaritate, deoarece se bazează pe premisa că o îmbinare a practicilor de management de proiect și a managementului cunoștințelor poate să aibă o contribuție pentru a atinge o mai bună gestionare și derulare a întregului mecanism de atragere a fondurilor europene. Astfel cercetarea își propune să identifice modul de îmbinare a celor două practici de management (a proiectelor și a cunoștințelor) în cadrul proiectelor europene. Se dorește ca analiza practică a acestui studiu să fie canalizată pe proiectele finanțate din fonduri structurale și de coeziune în cadrul universităților din România, prin identificarea și analiza practicilor manageriale care se aplică proiectelor europene. M-am gândit la

oportunitatea de a cerceta aceste două practici de management în cadrul universităților în domeniul fondurilor structurale și de coeziune ca urmare a experienței practice pe care mi-am format-o ca membru în echipe de proiect în cadrul UBB.

Consider că gestiunea acestor proiecte în cadrul universităților se poate îmbunătăți, prin identificarea practicilor care pot duce la o rată mai ridicată de succes, la o atragere mai eficientă și la rezultate cu impact mai mare asupra dezvoltării economice și sociale. Am ales să cercetez managementul proiectelor POSDRU în universitățile din România deoarece consider că resursa umană este un punct foarte important în dezvoltare, în atingerea obiectivelor stabilite la nivel național și european pe acest plan. Resursa umană poate fi considerată un premergător al dezvoltării, prin faptul că deține una din cele mai importante resurse în economia de azi și anume cunoștințele. Pe plan universitar, resursa umană este principalul motor al dezvoltării, care are puterea de a schimba viitorul universității și a persoanelor cu care intră în contact. Întreaga cercetare practică se va axa pe elementele caracteristice proiectelor din cadrul POSDRU în cadrul instituțiilor de învățământ superior din România.

Obiectivul general al cercetării este să realizăm un studiu complex asupra practicilor de management care sunt aplicabile proiectelor cu finanțare europeană și identificarea unor elemente care pot duce la o îmbunătățire a gestiunii acestora și la o utilizare mai eficientă a fondurilor nerambursabile în mediul universitar.

Obiective specifice:

- definirea conceptului de proiect și management de proiect;
- definirea conceptului de management al cunoștințelor, practici, instrumente;
- identificarea posibilităților de finanțare din fondurile europene pentru universități, ca și beneficiari eligibili, evaluarea programului operațional care pune accent pe dezvoltarea resursei umane;
- stabilirea stadiului actual al proiectelor finanțate prin fonduri structurale și de coeziune, care au ca beneficiar universitățile din România;
- sublinierea importanței unui oficiu de management de proiect în instituțiile care gestionează mai multe proiecte;
- identificarea modalităților de utilizare a elementelor specifice de management al cunoștințelor în proiectele cu finanțare europeană;

- creșterea conștientizării importanței cunoștințelor și a managementului acestora în utilizarea fondurilor europene;
- realizarea unui studiu empiric pentru evidențierea elementelor care pot ajuta la creșterea performanței proiectelor europene, bazându-ne pe răspunsurile primite de la managerii de proiect.

Metodologia cercetării

În ceea ce privește metodologia cercetării, prima parte a lucrării se va axa pe o *documentare științifică*, care cuprinde etape precum informarea asupra datelor, culegerea datelor, alegerea surselor de documentare. Se va realiza o analiză asupra stadiului cercetării în domeniul tratat de teză în cadrul literaturii de specialitate, utilizându-se ca și surse bibliografice cărți publicate de autori recunoscuți, articole în publicații internaționale în domeniul managementului proiectelor și a managementului cunoștințelor. De asemenea, pentru documentare se vor utiliza și surse electronice (site-uri oficiale ale Comisiei Europene, Guvernului României, site-uri dedicate fondurilor structurale și de coeziune etc.) și reglementări, rapoarte oficiale în domeniu. Această etapă a studiului va duce la prezentarea direcțiilor de cercetare anterioare, a ipotezelor, definițiilor, abordarea anumitor concepte a domeniului propus pentru analiză. Pe baza acestora, se va putea sublinia actualitatea și necesitatea cercetării subiectului propus, precum și noi direcții de cercetare.

Pentru a ajunge la rezultate de impact în domeniul propus pentru cercetare se vor combina metode de cercetare calitativă, pe bază de studiu de caz, focus-grup cu cele cantitative, pe bază de chestionar.

Se va realiza un *studiu de caz* asupra situației proiectelor finanțate prin FSE și în special cele gestionate în cadrul universităților din România, cu accent pus pe cele finanțate prin POSDRU în perioada 2007-2013. Acest studiu de caz va prezenta o imagine de ansamblu asupra gestionării acestor fonduri de către universitățile din România, subliniind importanța acestui tip de beneficiar în accesarea finanțării europene și va reprezenta un punct de plecare în stabilirea unui eșantion relevant pentru cercetarea empirică.

Participarea la un *focus-grup* realizat de AM POSDRU cu scopul de a identifica opiniile beneficiarilor despre eficiența, eficacitatea și relevanța intervențiilor finanțate prin

POSDRU a permis o evaluare calitativă a derulării acestui program. Am reușit să identificăm principalele probleme și bariere întâlnite în implementare și să propunem soluții de management prin care acestea să fie depășite sau eliminate în viitor.

Metoda de cercetare cantitativă se bazează pe elaborarea unui *chestionar*, pentru a identifica elemente specifice managementului proiectelor finanțate prin fonduri structurale și de coeziune în perioada 2007-2013. Chestionarele vor fi oferite spre completare managerilor de proiecte europene din cadrul universităților, deoarece sunt cei care au parcurs toate etapele managementului de proiect, de la generarea ideii, concepere, implementare, finalizare, cât și acțiuni specifice după finalizarea proiectului. În cadrul echipelor de proiect se generează cunoștințe legate de modul de comunicare cu autoritățile de management, modul de aplicare și înțelegere a unor instrucțiuni/proceduri aferente, soluționarea unor probleme, identificarea unor probleme care pot să apară în perioada de elaborare, implementare a proiectului. Aceste cunoștințe sunt valoroase pentru proiectele viitoare ale universității, de aceea ar fi oportună identificarea modului în care se gestionează cunoștințele generate pentru a duce la o mai eficientă utilizare a fondurilor și o mai bună implementare a proiectelor, pentru a atinge rezultatele propuse. Se dorește determinarea modului în care au fost gestionate cunoștințele generate în perioada 2007-2013 în cadrul proiectelor cu finanțare europeană și oferirea de recomandări pentru îmbunătățirea utilizării metodelor specifice în universități, atât în cadrul aceleiași universități, cât și între universități.

Chestionarul își propune să determine și importanța centrelor de gestionare a fondurilor europene în cadrul atragerii de fonduri structurale și de coeziune de către universități, gradul în care acesta poate fi asociat cu un oficiu de management de proiect. Un studiu empiric asupra acestor centre, asupra activităților pe care le desfășoară, a aportului pe care îl au în acest proces, a modului în care se generează, stochează, transmit cunoștințele și expertiza care se creează prin lucrul cu aceste proiecte constituie subiecte de interes pentru dezvoltarea gestiunii fondurilor în următoarea perioadă de programare, oferirea de recomandări care ar putea duce la o performanță mai mare a proiectelor, la o utilizare mai eficientă a fondurilor alocate, reducerea problemelor apărute. Consider că oficiile sunt foarte importante pentru dezvoltarea ulterioară a utilizării acestor fonduri. În cadrul acestora se generează multe cunoștințe, care necesită un management pentru a putea fi utilizate cu un impact simțitor asupra derulării

întregului mecanism de scriere, implementare, monitorizare, evaluare a proiectelor europene.

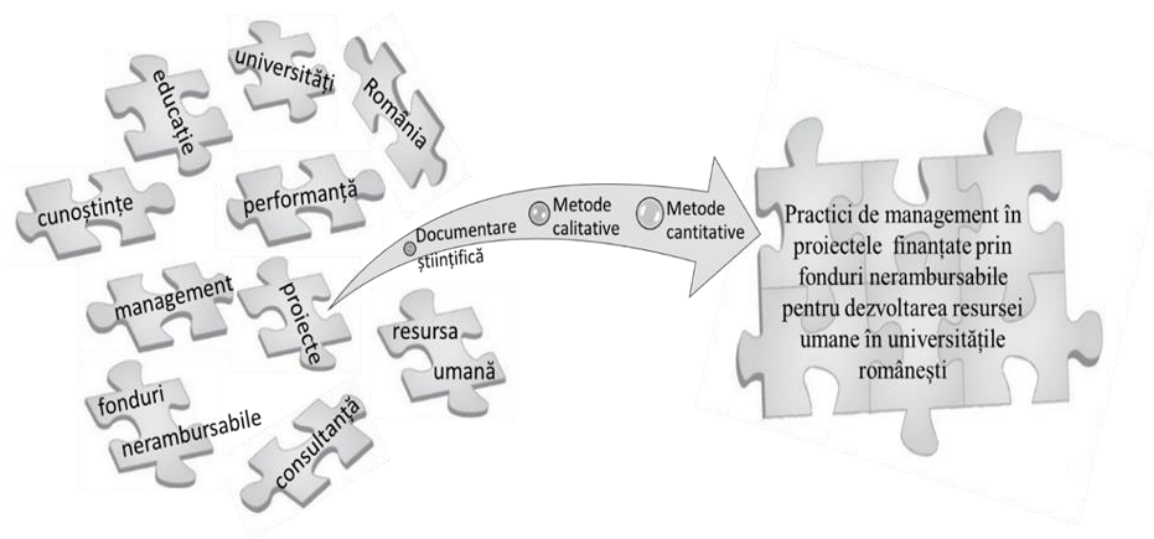
De asemenea o altă metodă de cercetare calitativă utilizată în cadrul acestei cercetări va fi *observația*. Această metodă este relevantă deoarece se bazează pe o observare la locul de muncă, prin participarea efectivă la activitățile derulate în cadrul proiectelor POSDRU. Am o experiență practică care depășește patru ani în implementarea proiectelor, ocupând diverse poziții în cadrul echipelor de management a proiectelor POSDRU având ca beneficiar UBB. De asemenea, am avut posibilitatea să observ modalitatea de implementare a unor proiecte din dublă perspectivă, deoarece am făcut parte și din grupul țintă al unor proiecte de acest tip. Astfel, am avut posibilitatea de a observa modul în care sunt implementate proiectele europene, cum se derulează întreaga atragere și utilizare a fondurilor structurale și de coeziune în mediul universitar. Utilizarea acestei metode reprezintă un punct de plecare în elaborarea chestionarului pe care îl voi utiliza pentru atingerea obiectivelor propuse. Chiar dacă relevanța utilizării acestei metode este redusă ca urmare a faptului că întreaga experiență în domeniu am acumulat-o în cadrul unei singure universități, toate proiectele fiind gestionate de același beneficiar, consider că poate fi considerată un punct de plecare în identificarea unor practici și elemente reprezentative, care să fie ulterior testate și pe alte universități sau organizații. De asemenea, personal am colaborat intens cu Oficiul Programelor Europene din cadrul UBB și am realizat necesitatea și importanța implicării acestuia în implementarea proiectului. Cercetarea de față consider că poate să evidențieze acest lucru și să ducă la o acceptare a oficiilor ca fiind imperative pentru atingerea unei performanțe mai ridicate în acest domeniu.

Structura lucrării

Lucrarea de față își propune să identifice un punct de intersecție a unor teme și subiecte de actualitate prin utilizarea unor metode de cercetare diverse. Din această perspectivă, pentru o mai bună înțelegere a obiectivelor propuse am ales să asociem cercetarea inițiată cu un puzzle, iar scopul principal este acela de a potrivi corect piesele pe care le avem la dispoziție pentru a oferi o imagine de ansamblu (vezi Figura 1). Un puzzle presupune un mixt de elemente, iar rezolvarea lui necesită o minte deschisă, perseverență, inițiativă, o perspectivă personală asupra tabloului final, dar și o atenție deosebită îndreptată spre fiecare piesă în parte. Acest puzzle propus de noi pornește de

la o serie de subiecte precum: proiect, management, cunoștințe, Uniunea Europeană, România, fonduri nerambursabile, resursa umană, universitatea, performanță, consultanță și lista poate continua. Pentru a putea rezolva acest puzzle de subiecte diferite, trebuie să găsim un mod de intersectare a acestora, lucru care se poate atinge prin utilizarea unor instrumente, în cazul nostru identificate ca fiind metodele de cercetare descrise anterior. Astfel, putem să începem să rezolvăm acest puzzle progresiv, prin adăugarea treptată a pieselor. Reunirea acestor teme reprezintă scopul propus prin această cercetare întreprinsă și anume oferirea unei perspective de abordare a acestor elemente eterogene.

Figura 1. Cadrul conceptual asociat cercetării



Sursa: Contribuție proprie

Pornind de la modalitatea progresivă propusă pentru rezolvarea acestui puzzle de teme, am structurat și prezenta lucrare în trei părți aferente metodelor de cercetare utilizate, iar la rândul lor fiecare parte în 1-3 capitole, oferind cititorilor posibilitatea de a descoperi treptat modul în care am considerat că se potrivesc piesele.

Prima parte prezintă rezultatele obținute ca urmare a documentării științifice, care presupune o analiză a literaturii de specialitate, ilustrarea stadiului cercetării în domeniile aferente acestei lucrări. Cuprinde trei capitole, fiecare dintre acestea tratează subiecte diferite, dar se dorește și o combinație a acestora, pentru o acoperire cât mai complexă a temei de cercetare.

- Capitolul 1. *Tranziția spre o economie nouă, bazată pe cunoaștere* subliniază importanța cunoștințelor în prezent, dat fiind faptul că ne găsim într-o tranziție

spre o economie care consideră cunoștințele ca fiind resursa de bază care oferă un avantaj competitiv pe piață. Acest capitol cuprinde noțiuni cu privire la conceptul de cunoștință, delimitează principalele tipuri de cunoștințe larg vehiculate în literatura de specialitate, conturează pilonii care stau la baza unei astfel de economii. În plus, se face o trecere în revistă a gradului în care statele membre ale UE reușesc să se încadreze în tipologia acestei economii, prin utilizarea indexului creat de Banca Mondială, KEI. Nu în ultimul rând, se realizează o asociere între politica de coeziune a UE și economia bazată pe cunoaștere, evidențiindu-se importanța instrumentelor structurale pentru atingerea acestui obiectiv.

- Capitolul 2. *Managementul proiectelor – proces necesar în utilizarea instrumentelor structurale* clarifică noțiunile legate de proiect, program, managementul proiectelor, oficiu de management de proiect și prezintă modul în care se tratează performanța unui proiect în literatura de specialitate. Ultimul subcapitol face legătura între managementul de proiect și importanța acestei practici în utilizarea fondurilor structurale și de coeziune, prezentând aspecte particulare care țin de acest subiect, urmate de propunerile legate de structurarea ciclului de viață al proiectelor europene în șase etape și propuneri legate de încadrarea unui proiect în categoria celor performante. Sunt descriși trei indicatori în acest sens, având la bază elemente de natură financiară aferente proiectelor de acest tip.
- Prima parte se încheie cu Capitolul 3. *Managementul cunoștințelor – o practică necesară în economia de azi*, care prezintă abordări ale specialiștilor cu privire la definirea termenului de management al cunoștințelor, apoi apar delimitate și descrise procesele asociate cu această practică, o trecere în revistă a instrumentelor care se utilizează. Continuând în același stil, ultimul subcapitol face legătura între managementul cunoștințelor și proiecte, cu un accent pus pe proiectele cu finanțare europeană nerambursabilă.

Partea a doua a lucrării este structurată în două capitole și se caracterizează prin utilizarea de metode de cercetare calitative precum studiul de caz și focus-grup. Această parte prezintă care este stadiul utilizării fondurilor structurale pentru dezvoltarea resursei umane în România, prin analiza proiectelor contractate în perioada 2007-mai 2015.

- Capitolul 4. *Instrumente structurale pentru dezvoltarea resurselor umane în România* ne introduce în tematica instrumentelor structurale acordate țării noastre o dată cu integrarea în UE, prin ilustrarea cadrului legislativ care stă la baza alocării acestui tip de finanțare. Se trece apoi la sublinierea importanței resursei umane și la prezentarea fondului prin care se încurajează investiții în această direcție, FSE, urmând ca apoi atenția să fie îndreptată spre POSDRU, programul operațional care acoperă aproximativ 95% din finanțarea acordată României prin FSE. Se realizează o analiză diagnostică complexă a acestui program operațional, atât cantitativ, cât și calitativ - prin participarea la un focus-grup al cărui scop a fost identificarea opiniilor beneficiarilor despre eficiența, eficacitatea și relevanța proiectelor finanțate prin POSDRU. Capitolul se încheie cu recomandări în vederea depășirii problemelor identificate în derulare prin acțiuni care țin de managementul cunoștințelor.
- Analiza utilizării fondurilor reglementate prin POSDRU de către universitățile din România reprezintă subiectul tratat în Capitolul 5, intitulat *Utilizarea fondurilor europene pentru dezvoltarea resurselor umane de către universitățile românești*. Datele care stau la baza inițierii analizei fac referire la proiectele POSDRU contractate în perioada 2007-mai 2015, fiind singurele date complete și detaliate cu privire la acest subiect. Pentru început se evidențiază rolul pe care universitățile îl au în atingerea unui nivel de dezvoltare mai ridicat, după care se prezintă poziția universităților din totalul beneficiarilor acestor fonduri. Ca urmare a analizei inițiate, capitolul prezintă date concrete legate de capacitatea de contractare a acestor fonduri de universitățile românești, evidențiindu-se puterea Consorțiului Universitaria în acest sens. Această parte reprezintă un punct de plecare în alegerea grupului țintă vizat pentru aplicarea chestionarului.

Ultima parte a lucrării face referire la studiul empiric întreprins în prezenta lucrare deoarece și completează primele două părți, printr-o analiză detaliată a practicilor de management utilizate în universități, din perspectiva managerilor de proiect, cu accent pus pe importanța oficiilor de management de proiect și includerea unor activități care țin de managementul cunoștințelor.

- Capitolul 6. *Contribuții privind practicile de management aplicabile mediului universitar românesc în contextul proiectelor cu finanțare nerambursabilă* prezintă modul de elaborare, aplicare a chestionarului, caracteristici ale grupului

țintă vizat, rata de răspuns, modul de colectare a datelor financiare care se vor utiliza. Chestionarul a fost elaborat utilizând serviciul online Google Drive și a fost trimis spre completare managerilor de proiecte POSDRU 2007-2013 din cadrul universităților care formează Consorțiul Universitaria. S-au primit răspunsuri de la 34.65% din grupul țintă selectat, iar analizele statistice aferente cercetării de față s-au realizat folosind IBM SPSS Statistics 21, dar unele grafice sunt generate utilizând aplicația Microsoft Office Excel. Capitolul cuprinde și o descriere a metodelor statistice utilizate în analiză: statistică descriptivă, analize bivariante (Testul t – eșantioane perechi, ANOVA, Coeficientul lui Spearman) și multivariante (regresie binară), întrebările la care dorim să furnizăm răspuns, descrierea eșantionului și bineînțeles rezultatele obținute în urma prelucrării datelor.

Utilizarea metodei cantitative de cercetare, chestionarul, ne-a oferit posibilitatea de a identifica care este percepția managerilor de proiect cu privire la practicile de management care sunt utilizate în instituție pentru a asigura buna desfășurare a activităților legate de utilizarea fondurilor europene prin elaborarea și implementarea de proiecte. O metodă utilizată în cadrul universităților care fac obiectul studiului este aceea de a crea pe plan intern un centru a cărui activitate este exclusiv îndreptată spre gestionarea fondurilor europene. Cea mai mare parte a chestionarului încearcă să identifice relația care există între managerii de proiect și acest oficiu, importanța alocată acestui departament, asocierea lui cu un oficiu de management de proiect. În plus, dorim să stabilim dacă managerii de proiect sunt deschiși să adopte practici care țin de managementul cunoștințelor, dacă în instituție sau prin intermediul oficiului se inițiază și se utilizează instrumente specifice acestei practici, precum și opinia acestora cu privire la posibilitatea ca aceste instrumente să ajute în atingerea unui grad mai ridicat de performanță al proiectelor.

Considerăm acest capitol important pentru cercetarea inițiată, prin evidențierea unor informații relevante cu privire la modul în care cele cinci universități au gestionat fondurile europene pentru dezvoltarea resurselor umane alocate pentru perioada 2007-2013. Rezultatele obținute în urma prelucrărilor statistice ale datelor oferă o imagine de ansamblu cu privire la oficiile create în universități pentru gestionarea fondurilor europene, colaborarea dintre acestea și managerii

de proiect, evidențierea a trei indicatori care pot să indice performanța proiectelor și nu în ultimul rând gradul în care se utilizează instrumente pentru managementul cunoștințelor. Prin informațiile prezentate, ne propunem să atragem atenția asupra factorilor care pot duce la o îmbunătățire a utilizării fondurilor europene, să identificăm direcții de acțiune viitoare în acest sens și să oferim o nouă perspectivă asupra practicilor de management care pot influența pozitiv derularea proiectelor finanțate prin fonduri europene nerambursabile.

Lucrarea se încheie cu sintetizarea unor concluzii finale, evidențierea contribuției proprii, a limitelor cercetării, precum și a unor perspective viitoare de cercetare.

Structura propusă oferă o lectură ușoară și acordă informații progresiv, subliniind aplicabilitatea practicilor de management de proiect, respectiv management de cunoștințe în utilizarea fondurilor europene, în general, și a fondurilor pentru dezvoltarea resurselor umane, în special. Se tratează fiecare subiect în particular, dar apoi se trece la intersectarea lor, oferind perspective noi de cercetare. Utilizarea unor metode de cercetare variate pune în evidență calitatea rezultatelor obținute, cercetarea cantitativă completând-o pe cea calitativă. Din aceste considerente credem că prezenta lucrare este relevantă, reușind să surprindă utilitatea unor practici aferente managementului de proiect și de cunoștințe în gestionarea fondurilor europene, subliniind necesitatea de a le integra în acest proces.

Concluzii

Tema aleasă pentru cercetare este de actualitate, în contextul utilizării fondurilor europene cu scopul de dezvoltare a economiei bazată pe cunoaștere și pentru reducerea disparităților între statele membre. România beneficiază de aceste fonduri europene începând cu anul 2007, o dată cu includerea ca și stat membru al uniunii. Atragerea finanțării de către statele membre ale UE se realizează după un cadru legislativ european și național strict și se bazează pe elaborarea de proiecte specifice, pe un format prestabilit, care să atingă obiective specifice unor direcții de dezvoltare identificate ca fiind imperative pentru atingerea scopului stabilit în strategiile de dezvoltare (atât la nivel european, cât și național).

Cercetarea bazată pe practicile de management a acestui tip de proiecte este necesară și importantă pentru a completa cunoștințele existente până în prezent și pentru a identifica noi direcții și acțiuni specifice care să ducă la o mai bună implementare a acestor proiecte, o mai bună gestionare a FSC oferite țării noastre, cât și pentru creșterea ratei de absorbție la nivel național. Necesitatea cercetării în domeniu se poate observa din rata scăzută a absorbției atinsă de România în perioada de programare 2007-2013, reușind să primească de la CE rambursări în valoare de 50.37% din totalul fondurilor alocate (mai 2015). Dar trebuie să menționăm că nivelul acestor cheltuieli la finalul perioadei de programare a fost de doar 26.47%¹, iar în 2012 a fost 11.47%² din totalul fondurilor UE pentru 2007-2013. Dintre cele șapte programe operaționale existente în țara noastră, POSDRU are cea mai mică rată de absorbție, poziție păstrată și în prezent, în iunie 2016 atingând o absorbție de 54.87%³. În această perioadă de programare s-au făcut multe greșeli în tot acest demers de atragere a fondurilor, implementare a proiectelor, ceea ce a făcut să devină un subiect de actualitate, iar cercetarea asupra practicilor de management consider că este imperativă pentru creșterea performanței în acest domeniu.

După o analiză a articolelor publicate în baze de date internaționale și a publicațiilor apărute care vizează acest domeniu complex (managementul proiectelor, managementul cunoștințelor), putem stabili anumite motive pentru care este important să luăm în considerare acest management al cunoștințelor în cadrul proiectelor (în general) și în cadrul proiectelor finanțate prin fondurile structurale și de coeziune (în particular). Astfel, am identificat următoarele efecte benefice pe care managementul cunoștințelor în cadrul unui proiect ar putea să le producă :

- cunoștințele, experiența acumulată în proiectele anterioare pot fi utilizate în alte proiecte, ceea ce duce la o eficiență ridicată în muncă și de asemenea la reducerea riscurilor, de unde rezultă nevoia de a stoca sau transfera cunoștințele acumulate;

¹ Conform datelor aferente stadiului absorbției publicate pe site-ul www.fonduri-ue.ro , aferente datei de 20 decembrie 2013

² Conform datelor aferente stadiului absorbției publicate pe site-ul www.fonduri-ue.ro , aferente datei de 31 decembrie 2012

³ Conform datelor aferente stadiului absorbției publicate pe site-ul www.fonduri-ue.ro , aferente datei de 30 iunie 2016

- prin transferul de cunoștințe în cadrul echipei de proiect și între proiecte diferite se evită greșelile cu care s-au confruntat deja alte echipe de proiect;
- comunicarea (în cadrul echipei de proiect și între proiecte diferite) reprezintă premisa prin intermediul căreia se pot crea noi cunoștințe, pot lua naștere idei inovative, bazate pe colaborare interdisciplinară;
- dacă nu utilizăm procese de management de cunoștințe, datorită echipelor create pe perioadă determinată, cu experți din exteriorul instituției, riscăm să pierdem cunoștințe, experiențe, convingeri importante generate în derularea proiectelor o dată cu plecarea persoanelor care le dețin;
- utilizarea tehnologiei și a mijloacelor de comunicație avansate ajută la stocarea, crearea, organizarea, transferul de cunoștințe în cadrul proiectelor (se pot utiliza baze de date care să stocheze cunoștințele deținute de membrii echipei de proiect, platforme de comunicare, intranet, forumuri, pentru a putea dezbate diferite subiecte, probleme care pot să apară în ciclul de viață al unui proiect).

Prin această lucrare îmi propun să aduc un plus de valoare cercetărilor existente în domeniul proiectelor finanțate prin FSC, prin conștientizarea importanței care trebuie acordată resursei umane și cunoștințelor deținute. Cercetări anterioare au identificat majoritatea problemelor care au fost întâlnite în atragerea fondurilor europene, s-au prezentat metode și s-au oferit recomandări pentru depășirea acestora și creșterea absorbției. Consider că practicile de management a cunoștințelor pot reprezenta un rol important în gestiunea fondurilor europene, prin împărtășirea expertizei, a cunoașterii care a fost generată în centrele de consultanță din universități, în echipele de proiect, prezentarea unor exemple de succes, modalități practice de depășire a problemelor, întâlniri deschise între beneficiari etc.

În urma cercetărilor inițiate, recomandările noastre pentru instituțiile de învățământ superior care doresc să acceseze fonduri europene sunt:

- crearea unui oficiu de management de proiect, care să coordoneze, să concentreze și să îmbunătățească în mod constant practicile de management de proiect din instituție;
- membrii oficiului să se implice mai intens în toate etapele ciclului de viață al proiectelor;

- printre activitățile și sarcinile acestui oficiu să se integreze și practici care țin de managementul cunoștințelor, să inițieze și utilizeze instrumente aferente, precum cele propuse în lucrarea de față;
- conștientizarea, atât la nivel de instituție, cât și la nivel personal a importanței cunoștințelor tacite în vederea utilizării de instrumente care să le gestioneze;
- managerii de proiect să apeleze cu încredere la surse externe proiectului (membrii oficiului, autorități, alte persoane cu experiență în domeniu), să fie deschiși la colaborare și să accepte sfaturile, suportul venit din exterior;
- în identificarea performanței proiectului să se utilizeze cei trei indicatori propuși în prezenta lucrare în vederea creșterii eficienței utilizării fondurilor europene, să se încerce o previzionare cât mai realistă a bugetului, care să fie și respectată în implementare pentru a asigura utilizarea și ulterior absorbția unui procent cât mai mare din suma alocată;
- elaborarea proiectelor ținând cont de capacitatea de autofinanțare a proiectului sau identificarea unor surse de finanțare externă, în cazul în care se întârzie procesul de verificare a cererilor de rambursare.

Rezultatele acestui studiu ar putea să faciliteze atragerea de fonduri, să ofere încredere beneficiarilor, prin sublinierea faptului că acest exercițiu dificil și complicat pentru accesarea fondurilor poate fi parcurs prin practicarea unui management de proiect de calitate și printr-o comunicare și colaborare adecvată, printr-un management al cunoștințelor eficient.

Toate rezultatele acestei cercetări vor putea fi folosite cu succes în cadrul proiectelor în următoarea perioadă de programare 2014-2020, oferind un sprijin de la nașterea ideii de proiect la punerea în practică cu succes a acesteia, pentru atingerea obiectivelor stabilite. De asemenea, practicile de management identificate și recomandate pentru a fi utilizate în proiectele universităților pot fi aplicabile și în alte domenii, nu doar în universități.

Această cercetare îți propune să vină în sprijinul actorilor implicați în procesul de atragere a fondurilor europene pentru dezvoltarea resurselor umane prin oferirea unor noi perspective de acțiune, prin propunerea de metode de transmitere, stocare a cunoștințelor generate în elaborare, implementare, evaluare, monitorizare, gestionare a proiectelor. În plus, am accentuat importanța existenței unui oficiu în cadrul instituțiilor

care gestionează mai multe proiecte, care să fie asociat cu un centru de consultanță, un oficiu de management de proiect, care să concentreze cunoștințele generate și să le aplice și disemineze în mod constant. Persoanele interesate să participe la acest proces trebuie să conștientizeze ajutorul care poate să vină de la acești experți, necesitatea unei încrederi în aceștia și o deschidere spre colaborare și acceptarea sfaturilor din exteriorul echipei. Astfel, aceste officii, prin activitățile desfășurate, ar putea să influențeze în mod pozitiv eficiența utilizării acestor fonduri.

Contribuții personale

Cel mai mare aport adus prin prezenta cercetare consider că este dat de însuși subiectul tratat și perspectiva din care se analizează. Din cercetarea teoretică întreprinsă, nu am reușit să identific alte lucrări care să analizeze impactul creării unor centre interne, pentru coordonarea proiectelor în universități. În plus, abordarea acestora ca fiind officii de management de proiect, încadrarea lor în tipologia celor intensive în cunoștințe reprezintă inițiative proprii de cercetare.

Consider că există o serie de cercetări care au ca scop identificarea problemelor întâlnite și propunerea de soluții pentru depășirea acestora în domeniu, dar relativ puține cele care demonstrează un efect semnificativ al unor practici sau influențe care să ajute la eliminarea sau diminuarea lor. Cercetarea are la bază date concrete și chiar dacă sunt specifice instituțiilor de învățământ superior, pot fi relevante și pentru alt tip de beneficiar. Din acest considerent, lucrarea de față se deosebește de cercetările existente și aduce un element de noutate în identificarea practicilor de management utile în proiectele cu finanțare nerambursabilă.

De asemenea, o contribuție importantă poate fi propunerea celor trei indicatori pentru încadrarea unui proiect în categoria celor performante, din perspectiva utilizării fondurilor alocate, a diferențelor care există între bugetul disponibil, utilizat și rambursat. Valoarea acestora indică și dacă s-a utilizat un management deficitar al proiectelor și al finanțării corespunzătoare. Se subliniază o insuficiență a lua în considerare doar încadrarea în timp, buget și atingerea indicatorilor în proiecte pentru a fi considerate de succes. În plus, raportat la indicatorii utilizați de AM POSDRU pentru a calcula rata de succes, putem afirma că indicatorii propuși prin prezenta lucrare sunt mai cuprinzători și mai relevanți și pot fi utili în evaluarea eficienței utilizării fondurilor pe plan local, regional și național.

Rezultatele obținute pot reprezenta un punct de plecare în îmbunătățirea utilizării fondurilor europene, atât la nivel de universitate, cât și pe plan național. Am reușit să demonstrăm utilitatea existenței unor oficii de management de proiect în gestiunea fondurilor europene în cazul în care există un număr mai mare de astfel de contracte de finanțare încheiate. Mai mult, am stabilit posibilitatea existenței unei relații între un PMO intensiv în cunoștințe și atingerea unui nivel dorit al indicatorilor propuși.

În ceea ce privește practica de management a cunoștințelor, am identificat existența unei deschideri din partea managerilor spre transferul de cunoștințe, dar din păcate sunt puține instrumente care să favorizeze această practică în universitate, instrumente percepute ca fiind aducătoare de plus-valoare în creșterea performanței proiectelor.

Acestea au ca efect o completare a cercetărilor existente, prin evidențierea unor practici care se pot aplica în aceste instituții și care au capacitatea să ducă la o utilizare mai eficientă a fondurilor europene: instituirea unor oficii de management de proiect și integrarea practicilor de management al cunoștințelor. Rezultatele obținute și prezentate pot să atragă atenția autorităților responsabile, beneficiarilor potențiali de acest tip de finanțare asupra unor inițiative care se pot introduce în viitor și pe care ar trebui să se pună accent în derularea procesului de accesare a fondurilor europene pentru perioada următoare. Toate recomandările și concluziile precizate au la bază o combinație a unor metode de cercetare complexe (calitative și cantitative) care întăresc credibilitatea acestora.

Ținând cont de preocuparea personală pentru cercetare și diseminare a rezultatelor obținute progresiv și în vederea primirii unui feedback din partea unui public specializat, pe parcursul studiilor de doctorat, am elaborat un număr de șase articole care tratează tema cercetată în prezenta lucrare (în mod direct sau adiacent) și am participat la o serie de conferințe internaționale, desfășurate atât în România, cât și în afara granițelor (Polonia) (Bud, 2014, 2015; Bud & Nistor, 2014, 2015a, 2015b; Bud et al., 2015). Prin acceptarea articolelor în vederea participării la conferințe și a publicării acestora mi-a fost confirmată actualitatea, relevanța și originalitatea subiectului ales pentru cercetare. Astfel, în teza finală, am preluat părți din articolele publicate ca prim autor pe parcursul anilor de doctorat.

Limitele cercetării

Putem identifica anumite limite ale cercetării, care pot duce la reducerea relevanței rezultatelor prezentate, dar care pot fi abordate în cercetări viitoare. Dintre acestea menționăm următoarele:

- utilizarea instrumentului de cercetare cantitativă pe bază de chestionar, datorită subiectivității care caracterizează răspunsurile primite, rezultatele obținute în urma prelucrării datelor sunt din perspectiva managerilor de proiect care au participat la acest proces de utilizare a fondurilor europene, fără a lua în considerare părerile altor actori implicați (membrii echipei proiectului, membrii oficiului, grupul țintă, autoritățile);
- numărul de răspunsuri primite în urma aplicării chestionarului conturează un eșantion mic aferent cercetării. Ne-am lovit de o reticență a grupului țintă vizat de a completa chestionarul, fapt care a dus la prelungirea perioadei alocate culegerii de date (peste trei luni). În final, am reușit să atingem o rată de răspuns satisfăcătoare de 36.22%, care să ne permită să identificăm anumite aspecte particulare întâlnite în universitățile analizate. Menționăm că grupul țintă a fost ales tocmai pentru a elimina această limită, des întâlnită în utilizarea acestei metode. Am considerat că persoanele din mediul academic sunt mai deschise când vine vorba de participarea la sondaje, conștientizând importanța dimensiunii eșantionului în inițierea unei cercetări empirice și în obținerea unor rezultate cât mai reprezentative.
- studiul de caz aferent utilizării fondurilor POSDRU în România și cu accent pus pe instituțiile de învățământ superior face referire doar la proiectele care au ajuns în etapa de contractare, pentru care s-au semnat contracte de finanțare, deoarece nu există o bază de date la nivel național care să acopere și proiectele depuse, respinse, aprobate pe tipuri de beneficiari sau mai mult să ofere date financiare aferente acestora. Baza de date pusă la dispoziție de MFE, SMIS-CSNR, permite căutarea proiectelor doar după codul SMIS aferent, nu permite exportul datelor prezentate și datele oferite fac referire la fiecare proiect separat. În plus, nu se oferă o situație finală corespunzătoare proiectelor, ci se prezintă date financiare pe fiecare cerere de rambursare depusă. Acest lucru îngreunează analiza datelor financiare aferente proiectelor, care poate releva rezultate importante în cercetare;

- rezultatele prezentei cercetări nu prezintă o imagine de ansamblu finală asupra utilizării fondurilor POSDRU alocate în perioada 2007-2013, deoarece în momentul inițierii analizei, mai existau cereri de rambursare nesoluționate, contestații depuse, proiecte în implementare (s-au semnat contracte de finanțare ulterior lunii mai 2015, care reprezintă ultima dată de referință în prezenta cercetare) sau poate baza de date financiare nu a fost actualizată cu ultimele date. Astfel, există necesitatea unor studii viitoare, după finalizarea întregului proces de utilizare a fondurilor alocate pentru perioada 2007-2013.

Perspective de cercetare

Prezenta cercetare poate reprezenta un punct de plecare în inițierea unor analize mai aprofundate a practicilor de management de cunoștințe în universități, dacă există o cultură favorabilă includerii acestor practici în activitatea desfășurată de acestea în general, nu doar în gestionarea proiectelor cu finanțare europeană.

O altă inițiativă ar fi includerea în analiză a altor părți implicate în acest proces, cum ar fi de exemplu părerea membrilor echipei cu privire la managementul proiectului aplicat de manager, părerile grupului țintă cu privire la colaborarea, comunicarea și desfășurarea activităților pe durata implementării proiectelor. Acestea ar putea duce la relevarea unor exemple de bună practică sau la identificarea unor probleme legate de practica abordată de manager. În cercetarea de față ne-am îndreptat atenția mai mult spre practicile de management la nivel de instituție, prin instituirea unui oficiu care să coordoneze activitatea legată de proiectele europene și spre legătura dintre oficiu, manager și aportul pe care acest departament ar putea să îl aibă în eficientizarea procesului. Dar până la urmă, deciziile revin tot managerului de proiect, chiar dacă primește sfaturi din exterior, rămâne la latitudinea acestuia dacă le ia în considerare sau nu. Astfel, există posibilitatea ca managementul utilizat de manager să ducă la o rată de succes mai redusă a proiectelor, chiar dacă există un oficiu de management de proiect funcțional și performant, ceea ce subliniază necesitatea de cercetare mai intensă a subiectului. De asemenea, după cum s-a menționat și în cadrul lucrării, există o serie de probleme legate de managementul fondurilor europene la nivel național, în ceea ce privește cadrul de acordare, legislația, resurse umane insuficiente sau nepregătite, ceea ce afectează din start buna desfășurare a activităților proiectelor. Astfel, este dificil să identificăm cauzele interne unei instituții care duc la utilizarea deficitară a fondurilor,

deoarece nu putem identifica gradul în care aspecte care nu țin de proiect influențează negativ derularea acestuia.

În plus, consider că ar fi foarte relevantă realizarea comparațiilor între statele membre ale UE, pentru a identifica acțiunile întreprinse, practicile de management care au fost utilizate și care au dus la o rată de absorbție ridicată. Cred că un transfer de cunoștințe între statele membre ar putea duce la o îmbunătățire a întregului proces de accesare a fondurilor europene.

De asemenea ar fi interesant de realizat o analiză comparativă între o universitate din țară (UBB) și una din străinătate (probabil o universitate partenera cu UBB). Analiza va scoate în evidență situația proiectelor POSDRU în cele două universități, problemele care au apărut, factorii care au dus la respingerea de proiecte, cauzele care au dus la întârzierea plăților, modalități de combatere a problemelor apărute și bune practici în managementul acestui tip de proiecte. Se pot analiza și elementele specifice de management al cunoștințelor generate în ambele universități, în urma cărora se vor stabili asemănări și deosebiri, factori care duc la succesul/eșecul unui proiect, se va putea observa cum funcționează atragerea de fonduri în altă țară din UE, cum se realizează crearea, stocarea, transferul de cunoștințe în domeniu. În urma analizei se vor putea stabili modele de bune practici, modalități de îmbunătățire a managementului proiectelor printr-un accent mai mare pus pe cunoștințele generate legate de acest subiect de interes.

Comparația între prezenta cercetare și o parte a unui puzzle subliniază multiple posibilități de întregire a acestuia prin includerea continuă a unor noi piese, care pot să reprezinte fie noi subiecte de interes care se pot asocia, fie diferite metode de cercetare care pot duce la alte rezultate relevante.

Bibliografie selectivă

- Adam, A., (2014), Contribuții privind transferul cunoașterii în managementul proiectelor de implementare a sistemelor ERP, Teză de doctorat, Universitatea Politehnică Timișoara, Editura Politehnica Timișoara
- Alekseev, A., (2010), Knowledge Management in Project-Based Organisations: The Success Criteria and Best Practises, Master of Science Thesis in the Master's Programme International Project Management, Chalmers University Of Technology, Northumbria University, Göteborg, Sweden 2010
- Ajmal, M., Kekale, T., Takala, J., (2009), Cultural impacts on knowledge management and learning in project-based firms, The journal of information and knowledge management systems, Vol. 39 No. 4, p. 339-352
- Ajmal, M., (2009), Managing Knowledge in Project-based Organizations A cultural perspective, Teză de doctorat, Acta Wasaensia No 214, Industrial Management 16, Universitas Wasaensis, Finlanda
- Androniceanu, A., Abaluta, O.M., Curteanu, D., Popescu, R.I., (2006), Managementul proiectelor cu finanțare externă – Metodologii de elaborare, Editura Universitară, București
- Aubry, M., Hobbs, B., Thuillier, D., (2009), The contribution of the project management office to organisational performance, International Journal of Managing Projects in Business Vol. 2 No. 1, p. 141-148
- Becker, G., (1997), Capitalul uman – o analiză teoretică și empirică cu referire specială la educație, Editura ALL, București
- Bellinger, G., Durval, C., Mills, A., (2004), Data, Information, Knowledge, and Wisdom, disponibil online <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>
- Benhabib, J., Spielger, M., (1992), The role of human capital in economic development: evidence from aggregate cross-countru and regional U.S.Data, C.V.Starr center for applied economics, New York University, Economic research reports
- Brătescu P.E., (2011), Management de proiect – fundamente științifice pentru instituțiile de învățământ, Ed. Tipoalex, Alexandria
- Brătianu, C., (2011), Barriers in innovation and knowledge management in the romanian emergent economy, Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society, Vol. 6, No. 4, p. 515-528
- Bud, A.M.**, (2014), The success rate of projects funded by structural and cohesion funds within Babes-Bolyai University, Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu, Editura Alma Mater, Cluj Napoca, An VII, nr. 2, p. 25-40
- Bud, A.M.**, (2015), Using EU funds in Central and Eastern Europe – Romania's position, The Wroclaw School of Banking Research Journal, Vol.15, No.4, p.549-558
- Bud, A.M.**, Nistor, R., (2014), Managing knowledge related to structural and cohesion funds by universities, Managerial Challenges of the contemporary society, Editura Risoprint, Vol.7, Nr. 1, p. 39-45

- Bud, A.M.,** Nistor, R., (2015), A qualitative evaluation on POSDRU 2007-2013 in Romania –focus group study, *The Annals of the University of Oradea - Economic Sciences TOM XXIV*, 1st Issue July 2015, p. 1044-1053
- Bud, A.M.,** Nistor, R., (2015), Romania's progress in using EU funds for human resources development, *Managerial Challenges of the contemporary society*, Vol.8, Nr. 2, p. 11-15
- Bud, A.M.,** Afrăşinei-Zevoianu, C., Stegorean, R., (2015), The capacity of Romanian universities to contract EU funds for human resources development, *Proceedings of the 9th International Management Conference Management and Innovation For Competitive Advantage*, November 5th-6th, Bucharest, Romania, p.910-917
- Buys, P., Plessis, J., Bosman, P., (2010), The impact of human capital development on economic growth, *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Oeconomica*, Vol. 55, 1, p. 21-40
- Chakravorty, S.K., (2012) , Quality of human capital and economic development, *Productivity*, Vol.52, nr. 4, January-March, p.189-194
- Chen, D., Dahlman, C., (2005), *The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations*, The World Bank, Washington DC, disponibil online http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/KAM_Paper_WP.pdf
- Cram, J., Sayers, R., (2001), *Creating and Managing Context: The Use of Knowledge Management Principles to Deliver Virtual Information Services to Schools*, ASLA XVII Conference, Twin Waters Resort, Sunshine Coast, Queensland, disponibil online <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.4628&rep=rep1&type=pdf>
- Dalcher, D. (2014), *Rethinking Success in Software Projects: Looking Beyond the Failure Factors*, pp.27-49, capitol în Ruhe, G., Wohlin, C., *Software Project Management in a Changing World*, disponibil online <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-55035-5>
- Davenport, T.H; De Long, D.W., Beers, M.C., (1998), *Successful Knowledge Management Projects*, *Sloan Management Review*; 39, 2, p. 43-57
- Davenport, T.H., Prusak L., (2000), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, 2000, Harvard Business School Press, disponibil online <http://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=348775>
- Desouza, K.C., Evaristo, J.R., (2006), *Project management offices: A case of knowledge-based archetypes*, *International Journal of Information Management* 26, p.414-423
- Drucker, P., (c1968, 1969), *The age of discontinuity – guidelines to our changing society*, Harper & Row Publishers, New York
- Florescu, D., (2012), *Managementul proiectelor cu finanțare europeană*, ed. C.C.Beck, Bucuresti
- Ford, D.P., Chan, Y.E., (2003), *Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study*, *Knowledge Management Research & Practice*, 1, p.11-27, doi:10.1057/palgrave.kmrp.8499999

- Ford, D.P., Staples, S., (2010), Are full and partial knowledge sharing the same?, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No.3, p. 394-409
- Geng, Q., Townley, C., Huang, K., Zhang, J., (2005), Comparative Knowledge Management: A Pilot Study of Chinese and American Universities, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56- 10, p.1031-1044
- Grant, R.M., (1996) , Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p.109-122
- Handzic, M., Durmic, N., (2015), Knowledge Management, Intellectual Capital and Project Management: Connecting the Dots, *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 13 Issue 1* (p. 51-61), disponibil online www.ejkm.com
- Hanisch, B., Lindner, F., Mueller, A, Wald, A., (2009), Knowledge management in project environments, *Journal Of Knowledge Management* , VOL. 13 NO. 4 p.148-160
- Hapenciuca, C.V., Moroşan, A.A., Arionesei, G., (2013) Absorption of Structural Funds International Comparisons and Correlations, *Procedia Economics and Finance*, 6, p. 259 – 272
- Hill, G., (2004), Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum, *Information Systems Management* 21(4), p.45-51
- Hislop, D., (2005), Knowledge management in organizations-a critical introduction, Oxford University Press, NewYork
- Hobbs, B., Aubry, M., (2007), A multi-phase research program investigating project management offices PMOs: The results of phase 1, *Project Management Journal*; 38, 1, p. 74 – 86
- Hobbs, B., Aubry, M., Thuillier, D., (2008), The project management office as an organisational innovation, *International Journal of Project Management* 26, p.547–555
- Holste, S., Fields, D., (2010), Trust and tacit knowledge sharing an duse, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14., No. 1, p. 129-140
- Ilies, L., Mureşan, I., Muntean, B., (2012), Knowledge management in EU funded projects, *Revista Economică, Supliment Vol.2* , p. 152-159
- Kluge, J., Stein, W., Licht, T., (2001), Knowledge unplugged - The McKinsey&Company global surbey on knowledge management, Palgrave, New York
- Kranjac, M., Henny, C., Sikimić, U., (2011), European funds as fact of sustainable development in Central Eastern European countries, *FactaUniversitatisSeries: Economics and Organization*, Vol. 8, No 3, p. 301 – 312
- Kwan, YH., Dai, C.X.Y, (2000), Assessing the value of project management offices (PMO), *PMI Research Conference 2000* , disponibil online http://home.gwu.edu/~kwak/PMO_Value.pdf sau <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.8508&rep=rep1&type=pdf>
- Lech, P. (2011), Knowledge Transfer Procedures From Consultants to Users in ERP Implementations, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(4), p.318-327, disponibil online www.ejkm.com

- Lee, Y., (2006), Research report - The effect of PMO on IT Project Mangement. A summary of the survey results, Hawaii Pacific University
- Liew , A., (2007), Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8, No. 2, disponibil online <http://www.tlinc.com/articl134.htm>
- Liew, A., (2013), DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships, Business Management Dynamics, Vol.2, No.10,p.49-62
- Lupșa-Tătaru, D.A., Constantin, S., Neacșu, A., Albu, R.G., Antonoaie, C.D., (2008), Managementul în economia bazată pe cunoaștere, editura ASE, București
- Mueller, J., (2012), Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents, Journal of Knowledge Management, VOL.16, No. 3, p.435-447
- Mueller, J., (2014), A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams, European Management Journal 32, p.190-202, disponibil online <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.05.006>
- Muller, R., Turner, R. (2007), The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project, European Management Journal, Vol. 25, No. 4, p.298–309
- Mureșan, I., (2012), Impactul proiectelor finanțate de uniunea europeană asupra dezvoltării regionale, Teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Cluj Napoca
- Neagu, D., (2007), Conceptele și caracteristicile sistemelor de management al cunoașterii, Capitolul X în Bodea, C.N., Andone, I., Managementul cunoașterii în universitatea modernă, Editura ASE, p. 95-102
- Nestian, A., (2007), Knowledge Management Concepts and Models Applicable in Regional Development, management & marketing, Challenges for the Knowledge Society, 1, disponibil online [http://www.managementmarketing.ro/autori.php?var\[0\]=autori&var\[1\]=Andrei%20Nestian&var\[2\]=46](http://www.managementmarketing.ro/autori.php?var[0]=autori&var[1]=Andrei%20Nestian&var[2]=46)
- Newton, R., (2009), The practice and theory of Project Management – creating value through change, Palgrave Macmillan, New York
- Nickols, F. W., (2000), The knowledge in knowledge management, In Cortada, J.W. & Woods, J.A. (Eds) The knowledge management yearbook 2000-2001 (p. 12-21). Boston, MA: Butterworth-Heinemann, disponibil online http://www.nickols.us/Knowledge_in_KM.htm
- Nicolescu O., Nicolescu L., (2005), Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Economică, București
- Nistor, R.L., Munteanu, V.P., (2013), Managementul proiectelor europene, Eikon, Cluj Napoca, p. 18
- Nonaka, I., (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, 5(1), p.14-37
- Nonaka, I., Toyama, R., (2003), The knowledge creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, Knowledge Management Research & practice, 1, p.2-10

- Nor, S.A.K, Mohamed, J.M.R, Noeshidah, M., (2012), Measuring employee readiness for knowledge management using intention to be involved with KM SECI processes, *Business Process Management Journal*, 18(5), p.777-791
- Omotayo, F.O., (2015), Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, *Library Philosophy and Practice* (e-journal), Paper 1238, disponibil online <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- Pande, A., (2012), The value of project management office, *International Journal of management research and review*, Vol.2, Issue 3, Art no.5, p. 426-429
- Park, J.G., Lee, J., (2014), Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust, *International Journal of Project Management* 32, p.153-165
- Păuțu, S., (2013), Implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, sursă de schimbări în organizațiile din România, Teză de doctorat, Universitatea de Vest din Timișoara, Facultatea de Economie și Administrare a Afacerilor, Timișoara
- Pemsel, S., Wiewiora, A., (2013), Project management office a knowledge broker in project-based organisations, *International Journal of Project Management* 31, p. 31-42
- Polyaninova, T. (2011) Knowledge Management in a Project Environment: Organisational CT and Project Influences. *Vine*, vol:41, iss:3, 2011
- Popescu, A.I., Popescu, L., (2011), The Contribution Of The European Structural Funds To The Development Of Human Resources In Romania From A Regional Perspective, 18th International Economic Conference – IECS Proceedings
- Reychav, I., Weisberg, J., (2010), Bridging intention and behavior of knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Iss: 2, p.285 – 300
- Rolstadas, A., Tommelein, I., Per, M., Ballard, S.G. (2014), Understanding project success through analysis of project management approach, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 7/ 4 p. 638 – 660
- Roman, T., (2005), Sistemul de management al cunoștințelor – creare, implementare, auditare, *Management intercultural*, Vol. VII, Nr. 13, p. 25-30
- Rosenberg, C.B., Sierhej, R., (2007), Interpreting EU Funds Data for Macroeconomic Analysis in the New Member States, IMF Working paper
- Rowley, J., (2007), The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy, *Journal of Information Science*, 33(2), p.163-180
- Segundo, R.S., (2002), A New Concept of Knowledge, *Online Information Review*, 26, 4, p. 239-245
- Siakas, V., Georgiadou, E., Balstrup, B., (2010), Cultural impacts on knowledge sharing: empirical data from EU project collaboration, *The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 40 No. 3/4, p.376-389
- Skyrme, D. (2003), Knowledge Management: making sense of an oxymoron, disponibil online <http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>
- Sokhanvar, S., Trigunarsyah, B., Yarlagađa, P. K.D.V., (2011) The role of knowledge in the project management office, In 25th International Project Management

Association (IPMA) Conference, 9-13 October 2011, Brisbane Convention and Exhibition Centre, Brisbane, QLD

- Sokhanvar, S., Matthews, J., Yarlagadda, P.,(2014), Importance of Knowledge Management Processes in a Project-based organization: a Case Study of Research Enterprise, *Procedia Engineering* 97, 1825 – 1830, 12th Global Congress On Manufacturing And Management, GCMM
- Sorici, I., Dumitrașcu, A.E., Ciobanu, V., (2010), Managementul proiectelor și dezvoltarea durabilă, Editura Universității Transilvania, Brasov
- Stoenescu, C., (2011), O perspectivă asupra managementului cunoașterii, Editura Universității din București, București
- Strozek, P., (2014), A Spatial Analysis Of The Knowledge - Based Economy In Poland, *Comparative Economic Research*, Volume 17, Number 4
- Suciu, M.C., (2002), Economie Partea I, Noua economie și societatea cunoașterii, Ed. ASE, București
- Suciu, M.C., (2004), Economie Partea II. Noua economie și societatea cunoașterii, Editura ASE, București
- Sveiby , K.E., (1996. Revizuit 1 martie 1998, 3 iunie 1998, martie1999, Aprilie 2000, Aprilie 2001), What is Knowledge Management?, disponibil online <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
- Șerban, O., (2014), Managementul cunoașterii – Factor determinant in accelerarea procesului de absorbție a fondurilor europene, Bucuresti, Editura Economica
- Trută, A., (2009), Perspectives of human factor development in a knowledge-based economy, *Proceedings of the International Conference "Challenges of Contemporary Knowledge-Based Economy"* – second edition, Editura Aeternitas, Alba Iulia, p. 608-610
- Tasic, V., (2014), Project Management Office – typology and benefits, *Informatyka Ekonomiczna Business Informatics*, 1(31), p. 173 -182
- Turner, J.R., Simister, S.J., (2004), Manualul Gower de management de proiect, Codex, București
- Wijnhoven, F., (2006), Knowledge management: more than a buzzword, Chapter 1 in Jetter, A., *Knowledge integration : the practice of knowledge management in small and medium enterprises*, Heidelberg, New York, Physica-Verlag, p. 7-8
- Worthy, T. (2012), Knowledge Sharing Among a Community of Project Managers:A Descriptive Case Study Examining the Relationship Between Social Structures and Knowledge Sharing Among Project Managers in a Global Engineering Firm, Teză de doctorat, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development, George Washington University
- Wrona, K., (2014), Structural funds and the knowledge based economy, Teză de doctorat, Aston University, Birmingham
- Young, T.L., (2006), Successful project management- 2nd Edition, Kogan page, London and Philadelphia
- Zandhuis, A., Stellingwerf, R., (2013), ISO 21500 – Guidance on project management - A pocket guide, Van Haren Publishing

Zeleny, M., (1987), Management support systems: towards integrated knowledge management, *Human Systems Management* 7(1), p. 59–70

Alte surse

AM POSDRU, (2011), Raport Final al Raportului de Evaluare Intermediară a Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane

Commission of the European Communities, (2005), Communication to the spring european council, Working together for growth and jobs A new start for the Lisbon Strategy, Communication from President Barroso in agreement with Vice-President Verheugen, Brussels, COM(2005) 24 final

Consiliul Uniunii Europene, (2006), REGULAMENTUL nr. 1083/2006 AL CONSILIULUI din 11 iulie 2006, disponibil online [http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Legislatie/europeana/3_Regulamente_Europene_\(RO\)/5_Regulament_1083_2006.pdf](http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Legislatie/europeana/3_Regulamente_Europene_(RO)/5_Regulament_1083_2006.pdf)

Consiliul Uniunii Europene, (2006), Council Decision of 6 October 2006 on Community strategic guidelines on cohesion (2006/702/EC), Official Journal of the European Union

Consiliul Uniunii Europene, (2013), Parlamentul European, Regulamentul (UE) nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului

European Commission, (2003), The role of the universities in the Europe of knowledge, COM(2003), 58

European Commission, (2004), Project Cycle Management Guidelines, disponibil online la https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf

European Commission, (2005), Mobilising the brain power of Europe: enabling universities to make their full contribution to the Lisbon Strategy, COM(2005), 152

European Commission, (2008), Growing regions, Growing Europe – Fifth progress report on economic and social cohesion

European Commission, (2010), Document de evaluare a strategiei de la Lisabona, Bruxelles

European Commission, (2010), Strategia Europa 2020, disponibil online <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:RO:PDF>

European Communities, (2007), Cohesion Policy 2007-2013 – Commentaries and official texts, disponibil online http://ec.europa.eu/regional_policy/ro/funding/cohesion-fund/

European Communities, (2007), Cohesion Policy 2007-2013, National Strategic Reference Frameworks

Eurostat, (2014), Eurostat regional yearbook 2014, Statistical Book, disponibil online http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/available-budget/

- IBM Business Consulting Services, (2004), Business Knowledge Management: A study on market prospects, business needs and technological trends - Final report, IBM United Kingdom Limited 140
- Guvernul României, (2005), Planul Național De Dezvoltare 2007-2013, 2005, disponibil online [http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/PND_2007_2013/1_PND_2007_2013\(Ro.\).pdf](http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/PND_2007_2013/1_PND_2007_2013(Ro.).pdf)
- Guvernul României, (2005), Legea cadru de organizare si funcționare - Legea nr. 246/2005 pentru aprobarea Ordonantei Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații
- Guvernul României, (2007), Cadrul Național Strategic de Referință 2007-2013, disponibil online varianta engleză [http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/CSNR/1_CSNR_2007-2013_\(eng.\).pdf](http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/CSNR/1_CSNR_2007-2013_(eng.).pdf) și varianta română - [http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/CSNR/3_Rezumat_CSNR\(ro.\).pdf](http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/CSNR/3_Rezumat_CSNR(ro.).pdf)
- Guvernul României,(2013), Documentul Cadru de Implementare POSDRU 2007-2013, Versiunea 6, disponibil online http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/dci/3_DCI_POSDRU/DCI_POSDRU_2013.pdf
- Guvernul României, (2014), Acordul de parteneriat 2014-2020 cu România, aprobat de Comisia Europeană în august 2014, disponibil online www.fonduri-eu.ro (rezumat în limba română disponibil online [http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/CSNR/3_Rezumat_CSNR\(ro.\).pdf](http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/CSNR/3_Rezumat_CSNR(ro.).pdf))
- OECD, (1996), The Knowledge based economy, Paris, General distribution OCDE/GD(96)102 , disponibil online <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>
- Project Management Institute, (2008), PMBOK Guide Forth Edition, 2008, pag.5
- Project Management Institute, (2012), The project management office, White paper, disponibil online <https://www.pmi.org/Business-Solutions/~media/PDF/Business-Solutions/Value-of-PMO-White-Paper-FINAL.ashx> – PMI 2012
- Project Management Institute, (2015), Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project Management through Knowledge Transfer
- World Bank Institute WBI, (2007), Building Knowledge Economies, WBI Development Studies, Washington, D.C.
- World Bank Institute WBI, Measuring Knowledge in the world's economies, Knowledge for Development Program, disponibil online http://web.worldbank.org/archive/website01030/WEB/IMAGES/KAM_V4.PDF