**STRATEGII INOVATIVE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN PROCESUL DE INIȚIERE ȘI ELABORARE A PROIECTELOR DE FINANȚARE EUROPEANĂ**

***Abstract***

*În contextul globalizării și al crizelor economice tot mai accentuate existente la nivel european, amploarea activităţilor organizaţiilor contemporane (entităților economice, sociale), determinată în mod special de flexibilitatea crescândă a mediului în care aceastea se desfăşoară, solicită abordări inovative în exercitarea atribuţiilor manageriale, concentrarea eforturilor pe examinarea strategică a problemelor. În acelaşi timp, trebuie să remarcăm că astăzi orice activitate modernă este privită ca un proiect cu un caracter complex, care impune o viziune nouă începând cu analiza necesităţilor proiectului şi terminând cu reutilizarea eficientă a rezultatelor acestuia.*

*În temeiul celor expuse, putem menţiona semnificaţia managementului bazat pe proiecte, acesta fiind recunoscut drept o abordare managerială ce permite o organizare optimă a resurselor umane, materiale şi financiare şi constituind reperul în elaborarea şi implementarea strategiilor de sustenabilitate pe termen mediu și lung (implicit previzionarea şi organizarea activităţilor). Fiind recunoscute presiunile sistemului economic şi politic concurenţial al lumii industrializate, competitivitatea dintre producători, managerii sunt permanent în căutarea unor noi tehnici de management de proiect, apte să garanteze rezultate optime. O afacere performantă înseamnă o investiţie într-un proiect performant, cu activităţi previzibile şi planificate.*

*De aceea, obiectivul urmărit de noi în calitate de autori ai acestui demers științific îl reprezintă ”poromovarea unor strategii de succes pentru obținerea de fonduri europoene nerambursabile în vederea asigurarii resurselor financiare pentru o dezvoltare sustenabilă a entităților din România”, completat de un studiu practic ce are ca obiectiv principal alocarea de fonduri de catre UE.*

***Cuvinte cheie:*** proiecte finanțare resurse umane, strategii de management, analiză fonduri europene, dezvoltare sustenabilă, coeziune.

***Clasificare JEL: M12; M410.***

1. **INTRODUCERE**

Inițierea, elaborarea și gestionarea proiectelor reprezintă știința managementului resurselor umane astfel încât acestea să acopere în întregime realizarea unui proiect. Ar putea fi definit ca fiind ansamblul activităților interdependente, menite să asigure derularea unui proiect în conformitate cu planul sau cu standardele impuse și în limitele bugetului stabilit. Putem afirma că, fără management, atingerea tuturor obiectivelor proiectului în teremenul stabilit și în limitele de buget, de asemenea , dinainte stabilit, este foarte puțin probabilă, dacă nu chiar imposibilă.

Pe măsură ce mediul de business a devenit din ce în ce mai complex, atât pe plan mondial cât şi în ţara noastră, folosirea echipelor de lucru interdisciplinare a devenit o necesitate, ce a schimbat radical mediul de muncă [1]. Aceste schimbări au alimentat nevoia de proiecte complexe, apărând astfel necesitatea unui management de proiecte mai sofisticat, mai cuprinzător. De fapt, organizaţiile din ziua de astăzi recunosc faptul că, pentru a avea cât mai multe avantaje competitive şi pentru a genera răspunsurile competitive corespunzătoare, trebuie să cunoască şi să folosească tehnicile moderne ale managementului de proiect. Accesarea fondurilor europene, pe lângă oportunităţile evidente de dezvoltare oferite, presupune și o serie de provocări cu care specialiștii se confruntă în procesul de implementare al proiectelor de finanțare. Acestea pot deveni ameninţări reale dacă nu sunt corect identificate, pregătite şi gestionate. Procedurile de implementare şi gestionare ale acestor tipuri de proiecte sunt complexe şi necesită cunoştinţe multidisciplinare, precum şi o rigoare deosebită, care pentru un consultant-profesionist în domeniu, au devenit deja un compromis.

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.

În acest scop, managementul proiectelor, ca parte a unui concept modern de management organizațional, poate fi un pas primordial spre afirmarea angajaților în spiritul cooperării și deschiderii spre nou. Dacă ne referim la realitățile românești și, în special, la contextul în care își desfășoară activitatea instituțiile statului, este evident că structurile actuale nu reușesc să îndeplinească cerințele impuse de o piață dinamică și de efectele economice și sociale ale acesteia, datorită multitudinii de reglementări birocratice și a ierarhiilor rigide. De aceea, sunt necesare structuri organizaționale flexibile care să permită reacția rapidă la mediu, orientarea spre piață, să asimileze și să prelucreze în timp util informații noi, să fie inovative și să găsească soluții noi. Cu alte cuvinte, trebuie dezvoltate concepte manageriale care să permită implicarea personală a angajaților și asumarea răspunderii personale, individuale. Definirea și explicarea termenului de managementul proiectelor a stat în atenția multor specialiști, astfel încât literatura de specialitate a încercat să-i clarifice conținutul.

Conceptul de management al proiectelor are numeroase înțelesuri și se folosește mult în teorie și în practică, existând în literatură o multitudine de definiții dintre care vom prezenta, în cele ce urmează, doar câteva:

|  |  |
| --- | --- |
| ***Autori*** | ***Managementul proiectelor poate fi definit ca:***  |
| Harold Kerzner 2009 [2] |  „planificarea, organizarea, conducerea și controlul resurselor unei companii pe termen scurt pentru atingerea unor scopuri și obiective prestabilite” |
| Dennis Lock 2000 [3] |  „un instrument de planificare, coordonare și control al activităților complexe din proiectele industriale și comerciale moderne” |
| Murch 2001 [4] |  „un set continuu de procese de îmbunătățire a inițiativelor” |
| Lary Richman 2002 [5] |  „un set de principii, metode și tehnici pe care oamenii le folosesc cu scopul de a planifica și controla efectiv munca în cadrul unui proiect” |
| Newton 2006 [6] |  „o metodologie formală anume elaborată pentru gestionarea proiectelor” |
| Young 2007 [7] |  „un proces dinamic în care se utilizează resursele corespunzătoare ale organizației într-o manieră controlată și structurată în scopul atingerii unor obiective clar definite, identificate ca necesități strategice. Aceasta se desfășoară întotdeauna în limitele unei serii de constrângeri definite” |

***Tabel 1.*** Definiții privind conceptul de management al proiectelor

Ca și o scurtă concluzie la definițiile enunțate mai sus, putem afirma faptul că managementul proiectelor este văzut, pe de-o parte, ca și proces managerial dinamic, subordonat unor scopuri bine definite și desfășurat în condiții de constrângeri referitoare la personal, informații, comunicații, activități și resurse și, pe de altă parte, ca set de metode, tehnici și instrumente care ajută la atingerea cu eficacitate a scopurilor și obiectivelor propuse.

De regulă, structurile organizatorice primare din organizațiile tradiționale (instituții/ organizații publice/private) sunt sisteme rigide, destinate să rezolve probleme de rutină, care în practică înregistrează o serie de eșecuri de fiecare dată când apare necesitatea rezolvării unor probleme noi într-o perioada scurtă de timp. Dar, pentru a rezolva sarcinile cu caracter de unicitate, deci sarcini de proiect, este necesară extinderea structurii organizatorice primare într-o organizație cu concepte de structură organizatorică secundară, și anume cu managementul proiectelor.

Trebuie menționat că managementul proiectelor, ca unitate organizatorică de sine stătătoare sau integrată în structura organizatorică primară a unei instituții/organizații, este doar una din formele posibile ale structurii organizatorice secundare [8]. Deseori în organizații/instituții apar structuri similare (structura organizatorică orientată spre produs):

Aceste structuri funcționează în paralel cu structura primară, funcțională, de linie și îndeplinesc un anumit scop. În cazul managementului proiectelor acest scop este realizarea unei sarcini complexe, cu un grad mare de unicitate și inovație, într-o perioadă limitată. Managementul proiectelor presupune, deci, aplicarea cunoștințelor, îndemânării, instrumentelor și tehnicilor în cadrul activităților de proiect cu scopul de a împlini așteptările părților implicate.

Utilizarea managementului proiectelor reprezintă un pas important în dezvoltarea organizațiilor, indiferent de domeniul în care acestea își desfășoară activitatea, și a condus la cristalizarea și dezvoltarea conceptului ca fiind o disciplină de sine stătătoare. Managementul proiectelor este un domeniu recent apărut, iar importanța sa a cunoscut o creștere majoră datorită faptului că, la scară internațională, tot mai multe acțiuni se desfășoară în cadrul unor proiecte. De aceea, resursele utilizate de aceste proiecte (mai ales cele financiare) au un rol din ce în ce mai mare în dezvoltarea economică, aria lor de aplicabilitate crescând continuu [9]. Managementul proiectelor este în același timp și un concept integrat de conducere. Este vorba de procesele de planificare, organizare și control a resurselor unei organizații/ instituții. Aceste procese, care se desfășoară în cadrul diferitelor faze de proiect, trebuie corelate în vederea obținerii rezultatelor optime [10]. Derularea unui proiect necesită metode de lucru specifice, o abordare sistematică și principii adecvate. Pentru a fi mai ușor de gestionat și a permite exercitarea procesului de management, majoritatea proiectelor parcurg o serie de etape care alcătuiesc ciclul de viață al proiectului. Numărul de etape care alcătuiesc ciclul de viață al proiectelor variază și mulți autori din domeniul managementului proiectelor identifică atât numere diferite, cât și niveluri diferite de detaliere.

Astfel, unii specialiști consideră că aceste etape, numite și cicluri de viață ale proiectului, sunt în număr de șase, și anume: conceperea, planificare/dezvoltarea ideii de proiect, declanșarea proiectului/ formarea echipei (personal/resursă umană), implementarea, monitorizarea și încheierea proiectului. În plus, unele proiecte mai complexe necesită divizarea acestor etape în sub-etape și mai detaliate. Alți specialiști, în schimb, abordează problematica proiectelor din perspectiva a patru faze/etape și anume, concepția, planificarea, implementarea și încheierea/evaluarea proiectului [2].

1. **ROLUL ȘI IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN ELABORAREA RAPORTELOR DE FINANȚARE EUROPEANĂ**

La baza unui proiect finanţat din fonduri europene nerambursabile se află investiţia, care are ca rezultat acumularea de capital uman, financiar şi material. În vederea stabilirii parametrilor de piaţă aferenţi proiectului, beneficiarul unui proiect finanţat din fonduri europene trebuie să fixeze de la început, coordonatele unui plan de management pentru a determina elementele cheie și coordonarea activităților de comunicare și promovare, ținând cont de posibilităţile şi resursele organizaţiei și totodată, de obligațiile impuse în acest sens, de legislația aferentă și autoritățile în masură să supervizeze aceste proiecte.

***Compartiment Monitorizare și Comunicare - Asistent manager proiect:***

\*asigură respectarea cerinţelor de informare şi publicitate la nivelul organizaței sau entității solicintante şi a operaţiunilor finanţate din acesta;

\*asistă și oferă suport administrativ echipei de proiect, coordonează fluxul documentelor pentru proiect (primirea, înregistrarea și arhivarea);
\*asigură serviciile de tehnoredactare și protocol pentru proiect;
\*are abilități de comunicare, persoană extrem de organizată și meticuloasă, dedicată muncii;
\*oferă asistență în pregătirea deplasărilor, întâlnirilor și organizarea de evenimente.

***Compartiment tehnic:***

\*elaborază studii de fezabilitate ,proiectul tehnic acolo unde este cazul, răspunde de managementul tehnic pentru toate activitățile proiectelor pe care le gestionează.

***Compartiment achiziții:***

\*responsabil cu procedurile de achiziţii pe care le desfăşoară în conformitate cu legislaţia în vigoare, întocmirea și urmărirea programului de achiziții, elaborarea caietelor de sarcini.

***Compartiment Financiar - Expert financiar care***:

\*verifică achizițiile: răspunde de verificarea administrativă a contractelor de achiziție încheiate de către beneficiari, în scopul protejării intereselor financiare ale bugetului propriu sau entitații solicitante, responsabil de verificarea conflictului de interese;

\*validează documentația: asigurarea corectitudinii şi regularităţii cheltuielilor declarate în cadrul proiectelor derulate, prin verificarea tehnică și financiară, precum și validarea cheltuielilor eligibile.

***Expert evaluator intern:***

\*aplică şi respectă legile, elaborează strategiile și procedura de evaluare și evaluează proiectele ce urmează a fi depuse pentru finanțare, verifică modul de implementare a proiectelor.

***Expert evaluator extern:***

\*responsabil cu verificarea documentației și evaluarea proiectelor depuse pentru finanţare,  analiza acestora pe baza unor criterii dinainte stabilite şi completarea, în una dintre limbile de comunicare ale Comisiei Europene (engleză, franceză sau germană) sau în limba română, a unei grile de evaluare furnizată de Comisia Europeană.

**Figura 1.Structura strategică echipă-proiect, compartiment Management Resurse Umane**

Sursă:prelucrare proprie

Activitatea compartimentului de management al resurselor umane urmărește, în general implementarea, monitorizarea și evaluarea proiectelor cu finanțare internațională, al căror beneficiar este solicitantul/entitatea, conform procedurilor stabilite pe baze contractuale. Personalul din cadrul acestui compartiment asigură managementul general, tehnic și financiar al proiectelor cu finanțare, prin intermediul unor echipe de proiect a căror componență este aprobată odată cu semnarea contractului de finanțare nerambursabilă. Pentru realizarea atribuţiilor ce revin, Comparetimentului de Management a Proiectului beneficiază de personal calificat, angajat prin concurs, constituindu-și un colectiv de specialiști cu o expertiză certificată de rezultatele obținute în derularea activităților complexe de management al programelor cu finanțare.

Managementul resurselor umane în cadrul oricărei entități reprezintă factorul determinant în obținerea eficienţei şi a eficacității activităţilor desfpșurate de acesta, dar şi impactul la nivel de comunitate. Acest fapt constituie un factor esenţial în progresul economic şi cel social la nivel local, regional, dar și la nivelul UE. Așa după cum se poate observa și în figura 1, resursa umană are misiunea de a contribui la realizarea obiectivelor strategice (în cazul nostru obiectivul esențial fiind inițierea și elaborarea proiectelor de finanțare europeană) a entităților, prin promovarea şi implementarea unui management eficient al resurselor umane în cadrul entității.

1. **STRATEGII INOVATIVE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE PRIVIND FINANȚAREA EUROPEANĂ**

Pentru a facilita schimbul de bune practici și pentru a dezvolta asocieri între acțiunile întreprinse la nivel național și la nivelul Uniunii Europene, este necesar să urmărim maximizarea valorii adăugate ce se datorează sprijinului acordat prin diferite instrumente. Astfel, în vederea promovării asocierilor, a coordonării eficiente și a identificării și promovării celor mai adecvate mijloace de a utiliza fondurile europene pentru a sprijini investiții locale, regionale și naționale, necesită adoptarea următorelor măsuri:

**\***promovarea inițiativelor de finanțare europeană gestionate direct de către Comisia Europeană în rândurile potențialilor beneficiari din România;

**\***valorificarea oportunităților din granturile Spațiului Economic European;

**\***stimularea prin pachete de informare, instruire, cofinanțare și asistență tehnică a creșterii participării entităților din România la programe și proiecte gestionate direct de către Comisia Europeană;

**\***crearea unui portofoliu de proiecte naționale strategice cu care beneficiari eligibili să participe la marile proiecte finanțate direct de către Comisia Europeană;

**\***eficientizarea managementului fondurilor externe nerambursabile aferente perioadei 2021-2030 prin creșterea capacității de coordonare;

**\***mobilizarea unor fonduri pentru realizarea de studii, documentații tehnico-economice și alte servicii de asistență tehnică utile proiectelor de finanțare din programele operaționale 2021-2030;

**\***schimbul de experiență cu entități de gestionare și control din alte state UE, pentru a facilita transferul de bune practici și inovația în rândurile beneficiarilor;

**\***dezvoltarea de programe de finanțare complementare din bugetul național.

La nivel european se află în plină adoptare Noua Strategie de Politică Industrială, care exprimă ambiția UE de fi competitivă la nivel global. Strategia este centrată pe 14 ecosisteme industriale din toate țările europene și pe ideea de a investi masiv în consolidarea și dezvoltarea lanțurilor valorice cheie. Acestea vor permite reducerea dependenței de materiile prime importate din afara Uniunii Europene. În același timp, tot la nivel european au fost deja setate două priorități cheie, transformarea verde și cea digitală, care sunt menite să reconfigureze transversal întreaga industrie a UE. Pactul Ecologic și Noua Agendă Digitală [11] devin parte integrantă a pachetului de redresare (Recovery Plan) pe care UE mizează pentru viitor.

***Sectorul farmaceutic***

***Turism***

***Sectorul cultural***

***Infrastructură pentru securitatea cibernetică și competitivitate industrială***

***Figura 2.*** Viziunea și obiectivul principal al strategiei de finanțare europeană pentru România

Sursă: Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2020-2030 [12].

Pentru România, contextul european oferă o oportunitate excelentă pentru dezvoltare industrială și locală, existând posibilitatea reală de mobilizare a unor investiții semnificative în noile domenii cheie ce se prefigurează. Ambițiosul program al Uniunii Europene de a reduce emisiile de gaze cu efect de seră până în 2030, precum și previziunile de creștere a cererii de energie electrică în Europa vor determina o cerere în creștere de bunuri și servicii pentru protecția mediului și gestionarea resurselor.

1. **ANALIZA UTILIZĂRII INSTRUMENTELOR FINANCIARE ȘI ALOCAREA FONDURILOR EUROPENE PE SECTOARE DE ACTIVITATE**

Conform Comisiei Europene, granturile pot fi eficient completate de instrumentele financiare, care au efect potențator și sunt mai apropiate de piață. În mod voluntar, statele membre vor putea să transfere o parte din resursele politicii lor de coeziune către noul fond Invest EU gestionat la nivel central, ca să acceseze garanția furnizată de bugetul UE. Va fi mai ușor să se combine granturile și instrumentele financiare. Noul cadru include și dispoziții speciale pentru a atrage mai mult capital privat. În propunerea Comisiei Europene pentru bugetul 2021-2027, România are alocate 27 miliarde de euro prin politica de coeziune, ceea ce înseamnă cu 8% în plus față de actuala perioadă. În schimb pentru perioada 2016-2020, absorbția de fonduri europene a Roamâniei este una redusă, doar de 28% din totalul sumelor alocate, ceea ce ne arată că trebuie să acordăm o atenție deosebită practicilor și strategiilor de management drept pentru care considerăm că este imperativ necesară creșterea performanței în acest domeniu.

\*cercetare și inocare; investiții strategice europoene; piață unică; spațiu.

\*securitate; aparare; reacția la situații de criză.

\*acțiuni externe; asistență pentru preaderare.

\*administrație publică europeană.

\*migrație; gestionarea frontierelor.

\*agricultură și politică maritimă; mediu și politici climatice.

\*dezvoltare regiională și coeziune;uniunea economică și monetară; investiții.

***Figure 3.*** Cadrul financiar multianual 2021-2027-Un buget pentru o uniune care protejează, capacitează și apără

 Sursă: adaptare după ”Strategia națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030”.

Obiectivul general privind transformarea UE într-o economie inteligentă, ecologică şi favorabilă incluziunii, pentru a oferi un nivel ridicat al ocupării forţei de muncă, al productivităţii şi pentru a asigura coeziunea economică, socială şi teritorială îl reprezintă cele trei priorităţi stabilite în cadrul acestei strategii sunt:

Noul cadru reunește stabilitatea necesară planificării investițiilor cu nivelul corespunzător de flexibilitate bugetară, pentru a face față unor evenimente neprevăzute. O evaluare intermediară va determina dacă este nevoie de modificarea programelor pentru ultimii doi ani ai perioadei de finanțare, pe baza priorităților emergente, a executării programelor și a celor mai recente recomandări specifice fiecărei țări. În anumite limite, se vor permite transferuri de resurse în cadrul programelor fără a fi necesară o aprobare oficială a Comisiei. O dispoziție specifică facilitează mobilizarea de fonduri UE începând din prima zi, în caz de dezastru natural (inundații, cutremure).

Politica de coeziune sprijină reformele pentru crearea unui mediu favorabil investițiilor, în care entitățile pot să prospere. Se va asigura deplina complementaritate și coordonare cu Programul de sprijin al reformei, în forma sa nouă și consolidată.

**Figura 4. Dimensiunea bugetului UE ca procent din venitul național brut (VNB)**

Sursă: prelucrare proprie, adaptare după ”Strategia națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030”.

Pentru a stabili condițiile propice dezvoltării economice și creării de locuri de muncă, noile condiții favorizante vor contribui la înlăturarea obstacolelor din calea investițiilor. Aplicarea lor va fi monitorizată pe întreaga perioadă financiară.

Având în vedere datele prezentate în graficele 1 și 2, cu privire la bugetul alocat de UE pentru fondurile nerambursabile de dezvoltare europeană, preocuparea managementului resurselor umane este una esențială în atingerea capacității de absorbție a acestor fonduri de finanțare europeană. Rolul principal în îndeplinirea acestei operațiuni revine Managerului de Proiect, care are rolul de a asigura buna funcționare a compartimentului, evaluarea, contractarea şi monitorizarea proiectelor (cu rol principal în faza de management financiar și control, cât și în faza de implementare).

Pregătirea în vederea gestiunii instrumentelor structurale este agrearea obiectivelor strategice ce urmează a fi atinse în identificarea soluțiilor de management pentru a îndeplini aceste obiective. În cazul fondurilor europene, optimizarea managementului se face sub constrângerile impuse de Uniunea European, în cadrul Politicii de Coeziune [13, 14].

În concluzie, calitatea în disponibilitatea resurselor umane sunt factori cheie în construirea unui sistem de management cu adevărat performant. Profesionalismul persoanelor implicate în managementul instrumentelor structurale influențează hotărâtor capacitatea de absorbție a fondurilor europene. Plecând de la acquis-ul existent, care și el este de fapt o țintă mobilă: stabilirea structurii, a schemei de personal și a sistemelor, proceselor și instrumentelor de gestiune a fondurilor nerambursabile este un pas important în vederea asigurrii unei absorbții eficiente, cu impact asupra dezvoltrii economico-sociale.

 **5.CONCLUZII**

Tema aleasă în cazul de față este una de actualitate, în contextul utilizării fondurilor europene cu scopul de dezvolta o economie bazată pe cunoaștere, performanță, dezvoltare sustenabilă 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) context în care managementului resurselor umane are un rol de importanță majoră în inițierea, elaborarea proiectelor de finanțare europeană și atragerea de fonduri nerambursabile în vederea creşterii performanţei entităților.

Astfel, demersul nostru ştiinţific a vizat realizarea unei abordări teoretice clarificatoare şi originale în măsură să lărgească sfera posibilităţilor de abordare a managementului resurselor umane şi a corelaţiei acestuia cu performanţa entităților. În contextul actual, sunt binecunoscute provocările cu care se confruntă entitățile: dezvoltarea vertiginoasă a pieţelor globale, concurenţa explozivă, schimbări demografice şi un ritm din ce în ce mai rapid al schimbării. Entitățile, indiferent dacă sunt naţionale sau multinaţionale, se străduiesc să se adapteze viitorului pe baza noilor strategii şi tehnici de operare și a unui nou mod de a gândi lucrurile.

 Prezentul articol are la bază practicile de management resurselor umane cu privire la proiectele de finanțare europeană, necesare și relevante 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 fondurilor structurale la nivel european, 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 la data de 15 martie 2019 este de 28% din suma alocată, pentru perioada 2016-2020, perioadă în care 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 și strategiilor de management considerăm că este imperativă pentru creșterea performanței în acest domeniu.

După o analiză literaturii de specialitate și a articolelor publicate în baze de date internaționale și a publicațiilor apărute care vizează acest domeniu complex (managementul proiectelor, managementul resurselor umane bazat pe cunoștințe solide), putem stabili anumite motive pentru care este important să luăm în considerare acest management al perfecționării 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;*

 *\* 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;*

*\*dacă nu utilizăm procese de management a resurselor umane bazate pe cunoștințe, datorită echipelor create pe perioadă determinată, cu experți din exteriorul entității, 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).*

În final, considerăm că practicile de management a resurselor umane și cunoștințele deținute de persoanele care fac parte din echipa strategică pe fiecare proiect, reprezentă un rol important în gestiunea fondurilor europene, prin împărtășirea expertizei cunoașterii în echipele de proiect, prezentarea unor exemple de succes, modalități practice de depășire a problemelor și întâlniri deschise între beneficiari.

 ***Referințe bibliografice:***

Stanescu, S. G., Danila, A., & Horga, M. G. (2018). Econometric model necessary for analysis of existing correlations between human resources and the financial performance of the enterprises. *Journal of Science and Arts*, *18*(1), 159-166.

Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.

Lock, M. D. (2014). *The essentials of project management*. Ashgate Publishing, Ltd..

Murch, R. (2001). *Project management: Best practices for IT professionals*. Prentice Hall Professional.

Richman, L. (2002). *Project management step-by-step*. AMACOM/American Management Association.

Newton, R., & Nistor, S. (2006). *Managerul de proiect: măiestrie în livrarea proiectelor*. Codecs.

Young, T. L., & Achim, M. (2007). *Managementul proiectelor de succes*. Rentrop & Straton.

Schwalbe, K., An Introduction to Project Management, Boston: Course Technology Cengage Learning, 2009.

Hill, G. M. (2004). *The complete project management office handbook*. CRC Press.

Mocanu, M., & Schuster, C. (2001). *Managementul proiectelor: cale spre cresterea competitivitatii*. All Beck.

Green Pact and the New Digital Agenda, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, 29.1.2020 COM (2020) 37 final.

Romania's National Strategy for Sustainable Development Horizons 2020-2030.

Project co-financed from the European Regional Development Fund through OPTA 2007 - 2013 "Study on the identification of priority directions for the reform of Cohesion Policy post-2013 from the perspective of Romania".

Project Management Institute, (2015), Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project Management through Knowedge Transfer