
Factori critici și criterii majore în proiectele de succes, bazate pe finanțare externă

Prof. univ. dr. habil. Gheorghe SĂVOIU

Universitatea din Pitești și Școala doctorală a Universității din Craiova

Ec. drd. Ligian TUDOROIU

S.C. RONERA RUBBER S.A. Bascov și Școala doctorală a Universității din Craiova

Abstract

Această lucrare este dedicată factorilor critici și criteriilor majore în proiecte definite ca fiind de succes, bazate pe finanțarea externă. Aproape cinci decenii de existență a unei astfel de organizații importante ca Project Management Institute (PMI), s-au bazat pe managementul de proiect utilizat simultan în domeniu științific și educațional, pentru a oferi sprijin economic și social, cu impact demografic și umanitar, dar și de esență profesionistă și mai mult multiculturală a dezvoltării globale a lumii. Entuziasmul și dedicarea unui grup de manageri de proiect, ingineri, statisticieni, economiști, sociologi, matematicieni, etc., pe parcursul a două decenii, între 1960 și 1980 a dus la fondarea teoriei factorilor critici și a criteriilor majore pentru un proiect de succes. Vocea unor giganți precum Dennis P. Slevin și Jeffrey K. Pinto, dedusă din lucrările lor și din activitățile și punctele lor de vedere, precum și din lucrările de formare instrumentală, metodologică și de management în proiect, au oferit și furnizează în continuare o conceptualizare holistică a teoriei naționale și regionale, europene și internaționale a factorilor critici și a criteriilor majore, ca viziuni centrate pe informații și rezultate care vizează îmbunătățirea standardelor economice, sociale, instituționale, etc. și performanța evaluărilor proiectelor de succes. Autorii articolului încearcă să prezinte sintetic opinia lor, iar la finalul articolului identifică printr-o manieră de ierarhizare statistică câteva aspecte specifice proiectelor de succes în România finanțate de Uniunea Europeană (UE).

Cuvinte cheie: *factori critici, criterii, proiect de succes, management de proiect, Project Management Institute (PMI), chestionar, metoda de ierarhizare statistică.*

1. INTRODUCERE

Project Management Institute (PMI) înființat la 9 octombrie 1969, la Georgia Institute of Technology din Atlanta (SUA), în urma unei întâlniri între Jim Snyder și Gordon Davis al cărei scop a fost acela de a oferi un mijloc de asociere, comunicare și schimb de informații pentru viitorii manageri

de proiecte, a însemnat nașterea simultană a unei noi instituții, profesii și modalități de a realiza investițiile în economia modernă. În prezent din PMI, fac parte 700 de mii de membri și antrenează în activitatea de management de proiect aproape trei milioane de profesioniști, dar și patru entități cu scop educațional și informațional, pentru managerii de proiecte în curs de consacrare sau deja consacrați (ProjectManagement.com), pentru managerii specializați în proiecte de caritate, non-profit și pentru binele social (PMIEF), pentru managerii care asigură analiza comparativă a relațiilor umane în proiecte de afaceri și guvernamentale (Human Systems International-HSI) și managerii de proiecte și liderii de opinie din societatea culturală reală (ProjectsAtWork).

În managementul de proiect modern, conform ghidului din 2013, al PMI sunt descrise cinci procese de realizare a proiectelor (inițierea, planificarea, executarea, monitorizarea și controlul, precum și finalizarea oficială a proiectului) și un număr de zece domenii de cunoaștere multiplicând cele șase expuse inițial în 1983 și validând o evoluție fără precedent a multidisciplinarității managementului de proiect în ultimele trei decenii.

Evoluția standardelor PMI sau domeniilor de expertiză ale multidisciplinarității managementului de proiecte

Tabel 1

Domenii de expertiză conform edițiilor anuale ale ghidului PMI referitoare la managementul:		
1983	2000	2013
1. echipei (resursei umane); 2. armonizării activităților; 3. ariei de cuprindere; 4. timpului; 5. costului; 6. calității;	1. armonizării activităților; 2. ariei de cuprindere; 3. timpului; 4. costului; 5. calității; 6. echipei (resursei umane); 7. comunicării; 8. riscului; 9. achizițiilor;	1. armonizării activităților; 2. ariei de cuprindere; 3. timpului; 4. costului; 5. calității; 6. echipei (resursei umane); 7. comunicării; 8. riscului; 9. achizițiilor; 10. părților interesate de proiect (stakeholders)

Sursa: Realizat de autori pe baza: <http://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.

Fondul european de finanțare este elementul esențial al relației existențiale și eligibilității proiectelor în UE, descriind conexiuni între acesta și programul de finanțare respectiv proiectul finanțat la final.

Relația fond de finanțare – program de finanțare – proiecte finanțate

Figura nr. 1



Sursa: Realizat de autori pornind de la Săvoiu, G. (2006). *Proiecte cu finanțare externă*, Editura Independența Economică, Pitești, pag. 24

Fondul european de finanțare al unui proiect este expresia unei politici a UE privind dezvoltarea, evoluția omogen structurală și convergentă, asigurarea coeziunii sociale, soluționarea unor aspecte comunitare specifice etc., delimitând practic un instrument financiar care promovează strict o anumită politică. *Fondul european de finanțare* impune respectarea principiilor de ordin general ale UE, de la principiul *concentrării* măsurilor în jurul obiectivelor prioritare (zone sau regiuni sărace), la cel al *parteneriatului* (internațional, național, regional, local etc.), de la principiul *adiționalității* (cu scopul de a completa și nu de a înlocui parțial sau integral finanțarea internațională, națională, regională, locală), la cel al *programării* (agregând subprograme în cadrul unor programe multianuale, multiregionale, multistructurale și valorificând complex multiple activități) etc.

Managementul proiectelor transformă un proiect eligibil într-unul de succes și constituie o abordare managerială multidisciplinară (simultan și inter- și transdisciplinară în anumite domenii de expertiză ale acestuia), reunind un set de cunoștințe, competențe, deprinderi, tehnici și instrumente variate și specifice pentru îndeplinirea obiectivelor proiectului, scopul fiind acela de a obține un anumit rezultat, respectând constrângerile financiare, de timp, de calitate și cele de natură tehnică impuse după evaluarea și selectarea proiectului etc.

2. PROIECTUL DE SUCCES ȘI FACTORII CRITICI DE SUCCES ÎN MANAGEMENTUL DE PROIECT

Succesul în managementul de proiect sau proiectul de succes ca în teoria managerială a proiectelor devenit treptat o noțiune complexă, pe care chiar și o analiză diagnostic nu o poate reduce la elemente standard pornind de la activități, termene, buget, specificații etc. Literatura clasică și contemporană identifică multiple variante factoriale ale unui proiect de succes prin noțiunea de satisfacție a celor implicați sau afectați de proiectul în sine: a) satisfacția clientului sau comunității dată de rezultatul final al unui proiect coincide frecvent cu percepția de succes într-un proiect (Montequin *et al*, 2016); b) măsura în care partenerii sau părțile asociate și afectate de un proiect consideră că rezultatele lui sunt îndeplinite *dacă organizarea, planificarea, conducerea și monitorizarea resurselor* a asigurat îndeplinirea obiectivelor generale și detaliate, prestabilite (Kerzner, 1998); c) măsura în care produsul final al proiectului satisface sau nu așteptările prin performanțele sale reale confruntate cu cele declarate în proiect (Baker *et al.*, 1988), etc.

Ce înseamnă în mod practic succesul unui proiect și implicit al managementului de proiect? În primul rând, nu există proiect de succes cu caracter generalizat sau cu rol de rețetă unică sau asemeni unui medicament salvator. În aldoilea rând deși la prima vedere s-ar putea crede că definirea succesului ar fi una relativ simplă, în practică diferite persoane definesc succesul în moduri total diferite. Pe baza discuțiilor cu o gamă largă de manageri și participanți la proiect și pornind de la observarea comportamentelor concrete ale oamenilor în proiecte reale de viață, s-a realizat o clasificare a diferitelor definiții pe un număr de cinci straturi omogene de respondenți (Tabel 2).

Stratificarea cu scop de conceptualizare și ierarhizare a proiectelor de succes conform teoriei PMI și literaturii de specialitate

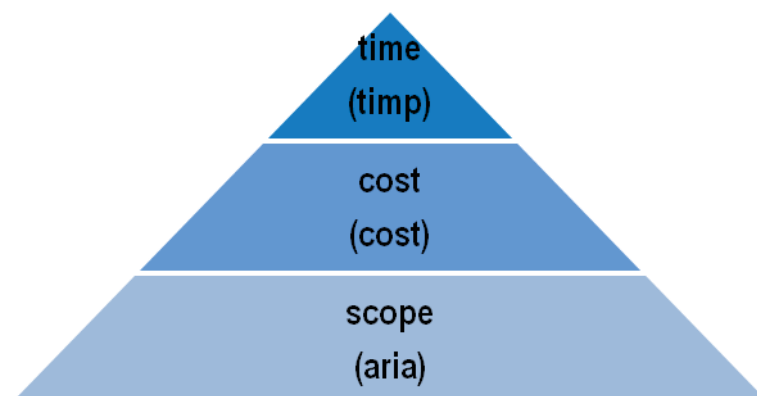
Tabel 2

STRATUL IERARHIC	CONDIȚIA DE DECLARAREA A PROIECTULUI DREPT PROIECT DE SUCCES
Stratul I	un proiect oferă toate sau cea mai mare parte din ceea ce s-a declarat în conținutul acestuia că ar fi ca domeniu de aplicare , indiferent de programul sau de performanță a bugetului
Stratul II	un proiect oferă ceea ce s-a declarat în forma lui finală că ar fi programul și / sau bugetul convenit al acestuia;
Stratul III	un proiect oferă conform variantei sale finale ceea ce îl definește ca termen, buget și standarde de calitate așteptate;
Stratul IV	un proiect oferă ceea ce s-a declarat în ultima sa formă acceptată că ar constitui toate obiectivele convenite (ex: <i>domeniul de aplicare, programul, bugetul, calitatea sau rezultatele proiectului</i> etc. ce trebuiau atinse sau poziții strategice ce trebuiau respectate);
Stratul V	un proiect final ca formă și finalizat practic, în care produsul fabricat de proiect creează valoare netă semnificativă pentru organizații, parteneriate, consorții și comunități.

Surse: Realizat de autori după teoria PMI disponibilă on-line la <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi>

Definiția clasică din manualele de PMI asimilează un proiect de succes frecvent cu cel din stratul IV respectiv în cazul în care proiectul atinge toate obiectivele convenite în forma finală a acestuia. Cu toate acestea, probabil pentru că programul și bugetul sunt dimensiunea cea mai vizibilă, în mijlocul unui proiect, mulți teoreticieni și manageri consideră stratul II și III drept răspunsul definitiv, iar în analizele retroactive domină conceptualizarea specifică stratului V. Un exemplu practic în acest sens este proiectul Operei din Sydney. Acest proiect prevedea un termen de finalizare de 5 ani, la un cost de numai 7 milioane de dolari, dar la final proiectul a fost realizat în 13 ani și a costat 110 milioane. Numai retrospectiv sau conform definiția stratului V, devine clar că proiectul a creat o valoare netă enormă, incomparabilă cu costurile inițiale sau finale pe care le-a acoperit și a condus la o valoare netă de peste două ori mai mare în raport cu costurile brute finale.

Având în vedere faptul că sponsorii sau fondurile și respectiv programele sunt acelea care finanțează proiectul (iar comunitățile de regulă îndeplinesc o funcție agregativă de client), atunci definiția stratului V ar trebui să fie punctul de plecare pentru planificarea unui proiect ceea ce impune un feedback necesar în cadrul UE. Acest aspect nu înseamnă însă că programul timpul și bugetul nu sunt importante, ci dimpotrivă ele se mențin drept constrângeri (figura 2), dar crearea de valoare ar trebui să fie contextul în care se iau decizii, în care proiectele sunt stabilite și în raport cu care este monitorizat progresul unui proiect.



Sursa: Cavarec, Yves, *Revisiting the definition of project success*, 2010,
<https://www.pmi.org/learning/library/revisiting-definition-project-success-6098>

Tripla constrângere descrisă mai sus ar trebui să fie utilizată în monitorizarea și controlul tuturor proiectelor cu finanțare externă (europeană) timpul, costurile și aria sau domeniul oferind multe statistici descriptive

apte a separa proiectele de succes de cele considerate eșecuri. În universul contemporan al proiectelor cu finanțare externă există tentația exagerată de a declara un proiect de succes acel proiect care dacă ar trebui făcut din nou, toată lumea să refacă totul exact în același mod în care s-a realizat anterior. Este greu de imaginat câți oare dintre managerii de proiect ar dori să realizeze un proiect exact în același mod cu un altul anterior când opțiunea lor pentru această profesie a plecat de la dorința de a lucra mereu în condiții noi, de a fi creativi și originali iar proiectul în sine se definește ca o nouă realitate în raport cu cele deja existente.

Literatura de specialitate considerată deja clasică a managementului de proiect se referă frecvent la două componente ale succesului proiectului:

I. factorii de succes ai proiectului identifică elementele unui proiect care, atunci când influențează au drept rezultat creșterea probabilității de succes (factorii fiind de fapt variabile independente care fac succesul unui proiect mult mai probabil) sau altfel scris descriu statistico-matematic pe x_{ij} din funcția definită de succesul unui proiect $y_{ij} = f(x_{ij})$, unde x_{ij} reprezintă tot atâtea variabile exogene diverse al căror coeficient de determinație R^2 este cuantificat și deține valori semnificative în raport cu succesul proiectului y_{ij} ;

II. criteriile de succes în proiect descriu modalitățile de evaluare sau măsurile utilizate pentru a judeca succesul sau eșecul unui proiect (criteriile de succes sunt variabilele dependente sau rezultative care măsoară succesul) sau altfel scris descriu statistico-matematic pe y_{ij} din funcția definită de succesul unui proiect $y_{ij} = f(x_{ij})$ unde y_{ij} reprezintă tot atâtea variabile endogene de măsurare a succesului proiectului al căror coeficient de determinație R^2 este cuantificat și semnificative în raport cu variabilele explicative x_{ij} . (Müller, Jugdev, 2012)

Abordare diferențiată dintre factori (variabile exogene) și criterii (variabile endogene) sau rezultate a pornit de la evoluția istorică a managementului de proiect. Această abordare a condus treptat la opoziția naturală factor de succes critic și indicator cheie de performanță. *Factori critici de succes* nu trebuie să fie confundați cu criteriile de succes sau rezultatele reușitei proiectului. Acestea din urmă sunt rezultate ale unui proiect sau realizări ale unei organizații necesare pentru a lua în considerare proiectul drept unul succes sau o organizație de succes. *Criteriile de succes* sunt definite prin obiectivele proiectului și pot fi cuantificate prin *indicatori cheie de performanță* ai proiectului. Principiul *succesului predefinit sau definit „a priori”*, se materializează la nivelul proiectului prin deciziile care se vor lua numai pe baza *criteriilor de succes* stabilite din timp pentru a permite o măsurare mai exactă, prin acei indicatori cheie de performanță ai proiectului. Definirea precisă a *criteriilor de succes* constituie totodată

și o soluție de apărare în fața unor reclamații viitoare sau chiar în fața unor critici din partea finanțatorului. Pentru ansamblul unui proiect se pot identifica drept criterii de performanță sau succes, diverși indicatori: acceptarea de către finanțator a proiectului și finanțarea acestuia în cadrul montajului bugetar alocat, respectarea obiectivelor inițiale, finalizarea atât în cadrul timpului planificat, cât și în limitele bugetului prestabilit, conformitatea în raport cu standardele tehnice și de calitate, finalizarea în conformitate cu domeniul de activitate inițial și printr-o alocare eficientă a resurselor. Altele sunt însă soluțiile de asigurare a succesului în situațiile de analiză a derulării unui proiect de la respectarea termenelor limită sau a „*dead-line*”- urilor precum și a montajului bugetar inițial la nivelul fazelor, promovarea unei imagini favorabile a proiectului și până la analiza impactului asupra beneficiarului sau publicului țintă, de la impactul pozitiv creat asupra comunității locale, județene, regionale, naționale, la impactul favorabil exercitat asupra unor structuri comunitare de tipul femei-bărbați, diverse etnii, categorii de populație ocupată sau neocupată, diminuarea impactului nedorit asupra anumitor subcategorii de populație precum populația de „vârsta a patra”, subcategoria analfașeșilor etc.(Săvoiu, 2006).

Conceptul de factorii cheie de succes ai proiectului (KSF) a început să dețină un interes tot mai mare în domeniul PMI în anii 1960 când cercetătorii s-au concentrat pe identificarea *factorilor critici* pentru a asigura succesul strategic sau factorii asociați și dominanți în raport cu realizarea misiunii și obiectivelor strategice ale unui proiect (Belassi, Tukul, 1996). Treptat noțiunea s-a diversificat în raport cu aria, cu parteneriatul public sau privat ori cu consorțitul sau federația care și-au asumat proiectul, cu tipul activitășilor de investiții caracteristice etc. Factorii critici de succes sau KSF se redefinesc alteori în raport cu impactul proiectului, cu modul în care proiectele sunt realizate cu calificative de excelență, cu universalitatea sau dimpotrivă cu specificitatea activității sau naturii proiectului, cu arealul național, regional sau internațional al proiectului, cu etapa din ciclul de viață al proiectelor sau cu mediul lor intern ori extern de realizare, prin inovativitatea declarată și realizată a proceselor proiectului, prin informația și infrastructura specifică, prin finanțare, monitorizare și control etc. (Leidecker, Bruno, 1984; Belassi, Tukul, 1996; Kerzner, 1998; Muriithi și Crawford, 2003; Jugdev, Muller 2005; Zhang, 2005; Holt, 2010; Valentin et al., 2013, Osei-Kyei, Chan, 2015; Montequin, et al, 2016).

Analiza factorilor critici în proiectele economice cu finanțare externă este una cumulativă, la evaluarea eligibilității acestora, respectiv acceptarea sau respingerea unui proiect contribuind mai mulți factori simultan. Statisticile asupra primilor cinci factori critici standard sau generali (care duc la

respingerea unor proiecte din faza de evaluare a eligibilității și chiar și ulterior în competițiile deschise pentru finanțare) identifică: a) structura inadecvată a parteneriatului sau consorțiului drept cauză a respingerii a trei proiecte din patru; b) relevanța proiectului ca aptă să genereze refuzul a două proiecte din trei; c) abordările neconvingătoare aduc neeligibilitatea unui proiect din trei ca și insuficiența inovării sau schimbării reale; d) informația insuficientă;

e) management de slabă calitate transformând în eșecuri un proiect din cinci.

Factorii critici de succes (KFS) sunt elemente care sunt vitale pentru ca o strategie să poată avea succes la final, factorii conduc strategia înainte și pot întări sau rupe succesul strategiei. Criteriile devenite în practică indicatori cheie de performanță sunt măsuri care cuantifică obiectivele de management, împreună cu o țintă sau prag și permit măsurarea performanței strategice. Factorul critic de succes (KFS) a apărut ca termen de management pentru un element care este necesar unei organizații sau companii care derulează un proiect cu scopul de a-și îndeplini misiunea sa sau proiectul. Termenul a fost folosit inițial în lumea de analiză a datelor economice și în analiza economică sau de afaceri de către John Rockart în 1979. „*Factorii critici de succes sunt acele câteva lucruri care trebuie să meargă bine pentru a asigura succesul unui manager de proiect sau proiectului unei organizații și, prin urmare, ele reprezintă acele zone de conducere sau domenii de activități cărora trebuie să li se acorde o atenție specială pentru a continua să aducă performanțe ridicate*” (Boynton, Zmud, 1984).

Literatura managementului de proiect s-a îmbogățit treptat cu lucrări dedicate atât criteriilor de succes și implicit indicatorilor cheie de performanță ai proiectului cât și factorilor critici de succes ai acestuia. Studii detaliate clasifică și ierarhizează continuu această problemă duală și cu rol esențial nu numai în managementul de proiect, dar mai ales în modelarea variabilelor atât de diverse ce constituie treptat esența criteriilor (factorii cheie de performanță ca variabile endogene) și factorilor critici de succes (în calitate de variabile exogene). Multe dintre aceste articole și chiar cărți încearcă după finalizarea unor categorii de proiecte să distingă modelarea optimă cu scopul de a determina succesul în raport de factorii critici de succes specifici. O primă perioadă de studii axate pe implementarea și predarea proiectului, precum și pe definirea succesului în ceea ce privește triumphiul de fier (validitate tehnică, validitate organizațională, eficacitatea organizațională) este 1960 – 1990. Se disting aici mai ales Pinto J.K., Slevin D.P., Prescott J.E. și de Wit deveniți clasicii acestor domenii noi de cercetare. (de Wit, 1988; Pinto, Prescott, 1988; 1990; Pinto, Mantel, 1990; Pinto, Slevin 1987; 1988; 1990; etc.) În ultimul deceniu al perioadei (1980-1990) accentul a fost pus pe dezvoltarea listelor

de criterii și factori prin studii de caz unice și variate în locul încercării de a standardiza sistem de clasificare sau un cadru general taxonomic.

O literatură de specialitate voluminoasă a fost scrisă de-a lungul acestor trei decenii, cu privire la succesul judecat de gradul în care au fost atinse obiectivele proiectului, la succesul managementului de proiect, la managementul indicatorilor cheie de performanță sau criteriilor performanței, la factorii critici de succes. În noul deceniu 1990-2000 apariția unui cadru integrat și a unei viziuni holistice privind succesul proiectului, care include mult mai mulți factori în ecuația de ansamblu, resintetizează categoriile și diversifică tipologiile factoriale în raport cu specificitatea proiectelor. Ulterior detalieri diferite ale acestor factori critici și a criteriilor, precum și modelările axate pe variabile exogene (factori critici de succes) și variabile endogene (criterii definite prin indicatori) au devenit țintele articolelor și cărților din teoria managementului proiectelor de succes.

3. UN INTERVIU DEDICAT IDENTIFICĂRII CLASELOR MAJORE ALE FACTORILOR CRITICI DE SUCCES AI PROIECTELOR FINANȚATE DE UE ÎN ROMÂNIA

Autorii acestui articol, valorificând metoda interviului au realizat o selectare a principalelor clase de factori critici de succes ai proiectelor în România, apelând la un număr inițial de 60 de experți (foști sau actuali manageri de proiect cu finanțare externă europeană) cu scopul de a delimita dacă există un specific românesc al claselor, dintre care numărul respondenților finali a fost de 36 (rata de non-răspuns la interviu atingând valoarea de 48%). Precizarea ipotezelor interviului semistrukturat și conținutul ghidului au avut drept punct de plecare cunoașterea teoriei factorilor cheie de succes conform unei triangulații axate pe teoria KSF dar și pe teoria managementului clasic de proiecte și pe teoria proiectului de succes. Scopul interviului a fost realizarea și pilotarea ulterioară unui chestionar dedicat unei anchete privind ierarhizarea claselor generale și a factorilor critici de succes ai proiectelor finanțate de UE în România (Rotariu, Iluț, 1997; Cocoradă, et al, 2014).

Ipoteza selectării primelor clase de factori critici de succes pe baza experienței experților a fost revelatoare pentru unele cercetări ulterioare vizând perspective, tendințe și evoluții ale accesării proiectelor cu finanțare europeană în România etc. Proveniența experților a fost supusă și ea unei triangulații specifice structurii managerilor de proiect, conform celor trei sub populații care au constituit sursa de selectare, similare ca volum inițial, dar cu rată de nonrăspuns ușor diferită (tabel 3)

Proveniența experților interviului conform populației din care au fost selectați

Tabel 3

Populația / subpopulația experților	Număr inițial al experților selectați	Non-răspunsuri		Număr final al experților respondenți
		Număr	Rată (%)	
Academică (educațională)	20	7	35	13
Industrie și servicii	20	9	45	11
Cultură, artă, comunități	20	8	40	12
Total experți intervievați	60	24	100	36

Sursa : Realizat de către autori pe baza datelor interviului

Rezultatele interviului legate strict de categoria primelor șapte clase de factori critici de succes ai managementului de proiecte finanțate de UE, în România, sunt prezentate succint în tabelul 4 :

Clase majore ale factorilor critici conform rezultatelor interviului în raport cu rangul 1 (A) acordat tipologiei majore (clasei definitorii)

Tabel 4

Nr crt.	Denumirea clasei de factori critici de succes	Frecvența absolută – n_i	Frecvența relativă – n_i^* (%)
Q ₁	Clasa stabilității mediului politic, economic, social și legislativ	10	27,8
Q ₂	Clasa impactului convergenței regionale și adecvării la programe și fonduri UE	7	19,4
Q ₃	Clasa conținutului și substanței proiectului	6	16,7
Q ₄	Clasa standardelor de management	5	13,9
Q ₅	Clasa instrumentelor de management al timpului și calității	4	11,1
Q ₆	Clasa priorităților managerului de proiect	3	8,3
Q ₇	Clasa specifică statutului și conceptualizării proiectului de succes	1	2,8
Total		36	100,0

Sursa : Realizat de către autori pe baza datelor interviului

Teoria interviului și specificul acestei cercetări sociologice au fundamentat teoretic o primă investigarea cu accent pe identificarea claselor de factori critici de succes ai managementului de proiecte finanțate de UE, în România. O a doua axă a cercetării sociologice a vizat și identificarea concretă în cadrul fiecărei clase a principalilor factori critici și detalierea lor infraclasă sau subtipologizarea conform opiniilor experților (tabel 5)

Componența finală a chestionarului (clase și factori)

Tabel 5

Nr. Crt.	DENUMIREA CLASEI ȘI A FACTORILOR CRITICI DE SUCCES CE O COMPUN
Q ₁	CLASA STABILITĂȚII MEDIULUI POLITIC, ECONOMIC, SOCIAL ȘI LEGISLATIV Stabilitatea politică și a sprijinului dat în UE și în economiile implicate Politica economică și socială bazată pe transparență și onestitate în UE Cadrul juridic favorabil în UE și în economiile implicate Condițiile macroeconomice stabile în UE și economiile implicate Piață financiară matură și disponibile în economiile implicate Sprijin public / comunități în economiile implicate Garanții guvernamentale și alte garanții instituționale
Q ₂	CLASA IMPACTULUI CONVERGENȚEI REGIONALE ȘI ADECVĂRII LA FONDURI ȘI PROGRAME UE Selectarea programului de drept și fondurile adecvate din partea UE Alocarea adecvată a riscului și utilizarea în comun între partenerii din UE Propuneri financiare competitive și de convergență pentru regiunile UE Obiective regionale clare în interiorul programelor și fondurilor din UE Claritatea rolurilor și responsabilităților între partenerii regionali din UE Raționalitatea în aprobarea procesului de finanțare în UE Comunicare deschisă și permanentă cu instituțiile de finanțare din UE
Q ₃	CLASA CONȚINUTULUI ȘI SUBSTANȚEI PROIECTULUI Declarație clară, design de dezvoltare scurt și termene mai mici Scopurile și obiectivele clare ale timpului, bugetului și performanței Angajament ferm luat de către părți în parteneriat sau consorțiu Planificarea proiectului corectă și detaliată bazată pe așteptări realiste Bună fezabilitate bazat pe noua tehnologie și inovare Personalul competent sau echipa cu un manager de proiect real și eficient Achiziții publice transparente și competitive Impactul favorabil al proiectului asupra mediului
Q ₄	CLASA STANDARDELOR DE MANAGEMENT Excelența în organizarea și integrarea partenerilor / activități Managementul participativ al diversității echipei și consilierilor profesioniști Conducerea financiară rafinată cu abilități antreprenoriale remarcabile Nivelul superior de performanță la întâlniri și în comunicare Monitorizarea subtilă a calității și a potențialului strategic Maturitate în evaluarea domeniului de aplicare și identificarea / atribuirea riscurilor Fiabilitatea și consistența monitorizării standardelor
Q ₅	CLASA INSTRUMENTELOR DE MANAGEMENT AL TIMPULUI ȘI CALITĂȚII Brainstormingul Metoda sau analiza prin optimizare și calea critică (PERT) Diagrame de timp sau grafice (rețeaua logică, diagrama Gantt, fishbone etc.) Management de proiect software (planificare, echipe, monitorizare etc.) Defalcare pe structura de lucru (wbs) Metoda valorii adăugate sau castigate (domeniul de aplicare, timp, costurile) Modelul etapa - poarta (proces stage-gate)
Q ₆	CLASA PRIORITĂȚILOR MANAGERULUI DE PROIECT Termene limită (timp) Costuri (buget) Calitate (standard) Domeniu de aplicare (activități) Echipa (personal sau resurse umane)
Q ₇	CLASA SPECIFICĂ STATUTULUI ȘI CONCEPTUALIZĂRII PROIECTULUI DE SUCCES Crearea de noi produse, servicii, procese și activități, piețe Satisfacție și motivaționale ajutoare pentru individ, echipa sau parteneriat Menținerea integrității liniei de bază de măsurare a performanței Formare, educație și cultura resurselor umane Îmbunătățire în domeniul IT, tehnologie, infrastructură, resurse, strategie Criterii și indicatori de succes auto-definite prin proiect Impactul pozitiv asupra clientului și a piețelor

Sursa: Realizat de către autori pe baza răspunsurilor din interviu.

Cercetarea sociologica axată pe experți (manageri de proiect) din acest articol a condus la elaborarea, în final, a unui chestionar cu scop de investigare a importanței factorilor critici sau cheie de succes (KSF), printr-o altă cercetare distinctă cu scop de ierarhizare și urmărind construcția unui indicator statistic de evaluare a acestor factori.

4. CONCLUZII

Articolul de față este extras dintr-o cercetare mai amplă, fiind urmarea unui studiu extins privind analiza specificității managementului de proiecte cu accent pe proiectele cu finanțare externă din UE, pe identificarea diversității factorilor de succes/insucces și a criteriilor sau cauzelor de reușită/eșec în proiecte realizate în România. În urma acestei prime investigații, un chestionar a fost creat și pilotat deja în vederea ierarhizării factorilor critici de succes și este destinat în mod distinctiv managerilor de proiect din România. Chestionarul menționat a fost plasat în rețeaua managerilor de proiect și rezultatele acestuia vor constitui o lucrare cu un caracter statistic mult mai pronunțat.

BIBLIOGRAFIE

1. Baker, B. N. Murphy, D. C., Fisher, D., Cleland, D. I., and King, W. R. (1988). *Project management handbook*, Proj. Manag. Handb. New York: Van Nostrand Reinhold, pp. 902–919.
2. Bârgăoanu, Alina, *Managementul proiectelor*, București: Editura Comunicare, 2007.
3. Belassi, W. and Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors
4. Boynton, A.C., and Zmud, R.W., (1984). An Assessment of Critical Success Factors, *Sloan Management Review* 25 (4), pp. 17-27.
5. Cocoradă, E., Cazan, A.M., Cavaco, C, Orzea, I., (2014). *Metode de cercetare calitativa in psihologie si stiintele educatiei*. Brasov: Editura Universității Transilvania din Brasov.
6. Daniel, D. Ronald, (1961). Management Information Crisis, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct..
7. Holt, G., (2010). Contractor selection innovation: examination of two decades' published research, construction innovation: information, process. *Management*, vol. 10 (3), pp. 304–328
in projects. *International Journal of Project Management*, vol. 14(3), pp. 141–151.
8. Johnson, James A. and Michael Friesen (1995). *The Success Paradigm: Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy* New York: Quorum Books.
9. Kerzner Harold, (1998). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* Ed. John Wiley & Sons, Inc., New York.
10. *Learn about PMI*, [on-line] Available at: < <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi> > [Accessed 2 February 2, 2017].

11. Montequin, VR., Cousillas, S.M., Alvarez, V., Villanueva, J., (2016). Success Factors and Failure Causes in Projects: analysis of cluster patterns using self-organizing maps. *Procedia Computer Science*, vol. 100, pp. 440-448, [on-line] Available at: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050916323481>> [Accessed December 18, 2016].
12. Osei-Kyei, R. and Chan, A.P., (2015). Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 33(6), pp.1335-1346. [on-line] Available at: < https://www.researchgate.net/publication/273135777_Review_of_studies_on_the_Critical_Success_Factors_for_Public-Private_Partnership_PPP_projects_from_1990_to_2013> [Accessed 20 December 2016].
13. Pinto, J.K. and Mantel, S.J.J., (1990). The causes of project failure, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 37 No. 4, , pp. 269-77.
14. Pinto, J.K. and Prescott, J.E., (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle, *Journal of Management*, Vol. 14 No. 1, , pp. 5-18.
15. Pinto, J.K. and Prescott, J.E., (1990). Planning and tactical factors in project implementation success, *Journal of Management Studies*, Vol. 27 No. 3, pp. 305-28.
16. Pinto, J.K. and Prescott, J.E., (1990). Planning and tactical factors in project implementation success, *Journal of Management Studies*, Vol. 27 No. 3, pp. 305-28.
17. Pinto, J.K. and Slevin, D.P., (1987). The critical factors in successful project implementation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 22-8.
18. Project Management Institute, (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fifth Edition, American National Standards Institute (ANSI) [on-line] Available at: < <http://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>> [Accessed 3 February, 2017].
19. Ralf Müller, Kam Jugdev, (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success, *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 5(4), pp. 757 – 775.
20. Rockart, John F. (1979). Chief Executives Define their Own Data Needs, *Sussex Business Review*, March
21. Rockart, John F. A (1986). Primer on Critical Success Factors, *The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research*, edited with Christine V. Bullen. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, McGraw-Hill School Education Group.
22. Rockart, John, (1979). Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, vol 2, pp. 81-93.
23. Rotariu, Traian, Iluț Petre, (1997). *Ancheta sociologică și sondajul de opinie. Teorie și practică*, Editura Polirom, Iași.
24. Săvoiu, G., (2006). *Proiecte cu finanțare externă*, Editura Independența Economică, Pitești.
25. *What is Project Management*, [on-line] Available at: < <http://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>> [Accessed 3 February, 2017].
26. Zhang, X.Q., (2005). Critical success factors for public–private partnerships in infrastructure development. *J. Constr. Eng. Manag.* Vol. 131 (1), pp. 3–14.