



Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Calitate în învățământul superior”

Cererea de propuneri de proiecte nr. 156 „Programe de studii mai bune pentru studenți și piața muncii”

Titlul proiectului: „Educație universitară competitivă în domeniul managementului de program”, ID 140627

Beneficiar: Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Studiul Programe de studii în management de program – corelarea cu nevoile pieței muncii și ale societății bazate pe cunoaștere

Concluziile Raportului de cercetare

Concluzii cercetare calitativă

Pentru identificarea nevoilor de formare specializată prin intermediul unui program de studii postuniversitare au fost studiate opiniile diferitelor categorii de public țintă vizate de această inițiativă și anume: studenți, masteranzi, profesori, experți în educație, responsabili de managementul de programe în companii private și instituții publice.

Principalele **dificultăți întâmpinate în cadrul proiectelor și programelor** se referă la: întârzierea finanțărilor (în general în cazul proiectelor cu finanțare europeană implementate de instituțiile publice), slaba pregătire a managerilor de proiect, lipsa unei coordonări eficiente, viziuni diferite despre modul de implementare a unui proiect. De asemenea, birocrăția greoaie, identificată de către participanți prin nevoia de a completa foarte multe documente și rapoarte formale, reprezintă o altă problemă legată de managementul de proiect identificată în practică.

Managementul de program este văzut ca o însumare a mai multor proiecte din cadrul unei instituții. Diferența între managementul de proiecte și managementul de program este definită din punctul de vedere al momentului de inițiere, al resurselor alocate, al riscurilor identificate și al strategiilor de management folosite.

Trecerea de la managementul de proiect la managementul de program este oportună în cazul companiilor foarte mari, cu planuri de dezvoltare sau investiții la scară largă. În aceste companii sunt aplicate principiile din managementul de program însă sub altă formă. În aceste cazuri se poate constata o nevoie de personal calificat care să aibă o viziune extinsă față de cea a managementului de proiect.

Pe de altă parte, în cadrul instituțiilor publice, ideea de program este mai prezentă în contextul fondurilor europene însă nu există o practică a managementului de program, acest tip de abordare fiind mai degrabă unul formalizat.

Din punctul de vedere al **competențelor**, un **manager de program** ar trebui să: aibă capacitatea de a lucra în echipă, să integreze în activitatea sa cultura organizațională

a companiei/instituției, să fie orientat spre obiective cu grad ridicat de generalitate, să aibă capacitate de monitorizare, evaluare a mai multor activități/acțiuni/proiecte simultan și interdependent. Printre cunoștințele tehnice pe care ar trebui să le dețină se numără: finanțe, analiză economică financiară, managementul cunoștințelor, managementul riscurilor, al timpului.

Potențialul introducerii unui master de management de program în cadrul SNPSA este identificat, în baza seminariilor și interviurilor realizate, în rândul unui public cu experiență în managementul de proiecte (minim 3-5 ani), absolvenți de studii superioare care să fi urmat cel puțin câteva cursuri de managementul proiectelor.

Competențele pe care un program de studii în **management de program** ar trebui să le formeze sunt: managementul timpului, resurselor, riscului, echipei, comunicarea cu stakeholderii, metodologii complexe de management al proiectelor.

În ceea ce privește modul de organizare și structura programului de studii care să ofere calificarea de management de program, ideea centrală a discuțiilor este cea a dezvoltării Masterului Managementul proiectelor într-un master de Managementul proiectelor și Programelor. Profesorii care vor predă în cadrul acestui master ar trebui să aibă atât experiență didactică bogată cât și una practică în managementul proiectelor și/sau programelor. Printre materiile studiate ar trebui să se numere: managementul riscurilor, management financiar, al echipei, comunicării, gestionarea resurselor umane, metode și metodologii de management de program. Masterul ar trebui să fie predat în limba engleză iar activitățile și exercițiile practice ar trebui să reprezinte 60% din programa de învățământ.

Potențialul calificării de management de program pentru piața muncii este asociat cu experiența companiilor în managementul proiectelor și cu disponibilitatea de schimbare din cadrul instituțiilor publice. Astfel, deși sunt identificate nevoi ale unei astfel de calificări în anumite domenii (IT, telecomunicații, educație, producție etc), rolul viitorilor specialiști în acest domeniu ar fi unul de pionierat, de formare și educare a pieței.

Concluzii cercetare cantitativă

a. Cercetarea cantitativă - studenți

- În topul domeniilor de studii atractive pentru respondenți intra managementul proiectelor 49%, leadership și organizații 49% și marketing 41%.
- Cele mai importante competențe pe care studenții doresc să și le dezvolte pentru cariera profesională sunt considerate următoarele: coordonarea activității personalului (cu o medie de 5,27), planificarea strategică (5,22) și lucrul în echipe multidisciplinare (5,17) (media minimă posibilă 1, iar media maximă posibilă 7).
- Din punctul de vedere al aproximativ jumătate dintre studenți, programul reprezintă un set de obiective de îndeplinit (46%).
- În cariera profesională, cele mai importante cunoștințe și competente sunt considerate următoarele: tehnici și mijloace de comunicare, metode de îmbunătățire continuă a activităților individuale și dezvoltarea echipelor.

- Masterul în care respondenții consideră că se vor dobândi aceste cunoștințe și competente este cel numit Managementul programelor de dezvoltare.
- Aproape toți studenții chestionați afirmă că s-ar angaja la o firmă care i-ar încuraja să urmeze un astfel de master.
- Masterul e considerat a fi util în avansarea în carieră de către 31% dintre studenții chestionați.

Descriere eșantion studenți:

- Majoritatea respondenților sunt înscriși la studii de licență (73%), restul fiind înscriși la cursuri de master.
- În prezent cei mai mulți dintre respondenți urmează cursurile Facultății de Comunicare și Relații Publice și ale Facultății de Management.
- Eșantionul a fost format în proporție de 59% din studenți de gen feminin și 41% din studenți de gen masculin. Aproximativ jumătate dintre persoanele intervievate au vârste cuprinse între 21 și 25 de ani.
- Aproape toți respondenții locuiesc în mediul urban (92%)
- Mai mult de jumătate dintre studenții chestionați nu lucrează în prezent (58%) și doar 28% dintre ei lucrează în program full time.

b. Cercetarea cantitativă - reprezentanți companii private

- Principalele tipuri de proiecte pe care le desfășoară companiile private sunt: proiectele pe termen mediu (41%), proiectele pe termen lung (29%) și proiectele pe termen scurt (19%).
- Proiectele pe care le desfășoară companiile preponderent sunt realizate independent de alte proiecte din cadrul companiei (32%) sau în cadrul unui portofoliu de programe și proiecte (32%).
- Mai mult de jumătate dintre companiile participante la studiu au o metodologie privind managementul de proiect: 33% au o metodologie care funcționează și 30% au o metodologie pentru cele mai multe proiecte.
- Aproximativ jumătate dintre companii au un departament specializat în implementarea proiectelor (53%).
- În ceea ce privește aria de acoperire a proiectelor, companiile desfășoară în principal proiecte la nivel național (35%) și local (26%).
- Printre principalele dificultăți pe care companiile le-au întâmpinat în implementarea proiectelor se numără: nerespectarea termenelor limită (31%), existența unui personal necalificat (30%), reticența stakeholderilor (19%) și lipsa resurselor (19%).
- În aproape trei sferturi dintre companii există angajați care au făcut cursuri de management de proiect/program/portofoliu de proiecte (72%).
- Peste jumătate dintre acești angajați (62%) ocupă funcții de management.
- Cele mai căutate competențe de către angajatori sunt: asigurarea managementului calității (cu o medie de 6,11), lucrul în echipe multidisciplinare (5,99) și managementul relației cu stakeholderii (5,99) [nota minimă 1, iar nota maximă 7].

- În ceea ce privește gradul de mulțumire a reprezentanților companiilor private referitor la competențele noilor angajați, o medie de 4,7 a fost acordată asigurării managementului calității, 4,59 a fost acordată coordonării proceselor de analiză a informațiilor și o medie de 4,55 a fost acordată planificării, monitorizării și evaluării programelor. Realizând o comparație între notele acordate pentru competențele căutate de către companii și notele acordate competențelor pe care le au cei mai recent angajați se observă că asigurarea managementului calității este foarte importantă pentru angajatori iar angajații noi nu se ridică la nivelul așteptărilor pe acest aspect. Recomandăm introducerea de cursuri din care masteranzii să dobândească cunoștințe temeinice despre managementul calității deoarece angajatorii au această așteptare de la viitorii angajați și cei mai noi angajați ai lor nu se ridică la nivelul așteptărilor pe acest criteriu. Recomandăm și promovarea masterului ca un master în care se pune accentul pe managementul calității.

- Din punctul de vedere al companiilor, programul reprezintă mai multe proiecte integrate (57%).

- Aproximativ trei sferturi dintre respondenți consideră trecerea de la managementul de proiect la managementul de program în cadrul companiei a fi benefică (71%).

- Cel mai important beneficiu adus de trecerea de la managementul de proiect la managementul de program în cadrul companiei este creșterea eficienței (50%).

- Majoritatea companiilor doresc ca angajații lor să se specializeze în managementul de proiect/program/portofoliu de proiecte (87%).

- Cele mai multe companii consideră că forma de specializare potrivită pentru angajații lor ar fi cea de cursuri de specializare de scurtă durată (71%).

- În proporție de 21% dintre companii ar dori ca angajații lor să realizeze un master în management de program, pe o durată de doi ani, învățământ cu frecvență sau cu frecvență redusă, acreditat.

- În topul cunoștințelor și competențelor pe care companiile se așteaptă să le aibă absolvenții cursurilor unui astfel de master se numără: tehnici și mijloace de comunicare (83%), optimizarea resurselor (79%) și proceduri și tehnici de planificare (78%).

- Masterul cel mai potrivit în opinia companiilor unde să fie dobândite aceste cunoștințe și competențe este Managementul programelor de dezvoltare (40%).

Descriere eșantion companii private:

- Eșantionul cercetării a fost format din 53% întreprinderi mijlocii, 33% întreprinderi mari și 14% întreprinderi foarte mari.

- Principalele domenii de activitate ale acestora sunt: serviciile financiare (13%), construcții civile și industriale (10%), consultanță și retail (fiecare 10%).

- Aproape jumătate dintre respondenți (39%) au între 10 și 14 ani de experiență în muncă, ocupând o funcție de manager de resurse umane (37%).

- Aceștia ocupă funcția pe care o dețin în prezent de mai mult de 10 ani (46%).

- În proporție de 39% dintre respondenți au între 1 și 5 subordonați.

- În ceea ce privește vârsta respondenților, 41% dintre aceștia au între 36 și 45 de ani, 39% au între 26 și 35 de ani, 13% au între 46 și 55 de ani.

- Eșantionul cercetării a fost format din 53% bărbați și 47% femei.
- În ceea ce privește ultimele studii absolvite de către respondenți: 55% au ca ultima școală absolvită masterul, 39% studiile de licență și 5% studiile de doctorat.

c. Cercetarea cantitativă - reprezentanți instituții publice

- În ceea ce privește tipul de programe sau proiecte desfășurate de către instituțiile publice, 56% dintre ele desfășoară proiecte de termen mediu. 26% derulează proiecte pe termen lung, 11% dintre ei desfășoară proiecte pe termen scurt și 7% programe complexe inter-instituționale.
- Ca și parteneri în cadrul proiectelor desfășurate se numără: autoritățile centrale, inclusiv agențiile guvernamentale sau structuri interministeriale (23%), Uniunea Europeană prin organisme intermediare (21%) și ONG-urile (20%).
- Din punctul de vedere al instituțiilor publice, programul este format din mai multe proiecte integrate (50%) sau un set de obiective de îndeplinit (46%).
- Aproximativ trei sferturi dintre respondenți consideră a fi benefică trecerea de la managementul de proiect la cel de program în instituția în care lucrează (71%).
- Principalele beneficii pe care instituțiile le vor obține după trecerea de la managementul de proiect la cel de program sunt: creșterea eficienței (36%), răspunderea eficientă la nevoile beneficiarilor și ale comunității (21%) și o mai bună monitorizare și evaluare a proiectelor (21%).
- Principalele dificultăți întâmpinate în implementarea proiectelor sunt: birocrăția excesivă (19%), existența unei legislații stufoase și neclare (12%) și fluctuația personalului (12%).
- În mai mult de jumătate (67%) din instituțiile participante la studiu există angajați care au urmat cursuri de management de proiect/program/portofoliu de proiecte.
- Aproximativ jumătate din angajații instituțiilor care au urmat cursuri de management de proiect/program/portofoliu de proiecte (47%) ocupă o funcție de management.
- În topul competențelor dorite în construirea carierei profesionale se numără: lucrul în echipe multidisciplinare (cu o medie de 5,5), managementul relației cu stakeholderii (5,4) și coordonarea proceselor de analiză a informațiilor (5,08) [nota minimă 1, iar nota maximă 7].
- În topul competențelor pe care le dețin absolvenții deja angajați se numără: coordonarea proceselor de culegere de informații (cu o medie de 4,9), lucrul în echipe multidisciplinare (4,5) și coordonarea proceselor de analiză a informațiilor (4,4) [nota minimă 1, iar nota maximă 7].
- Majoritatea instituțiilor publice doresc ca angajații lor să se specializeze în managementul de proiect/program/portofoliu de proiecte (87%).
- În ceea ce privește forma de specializare care li se pare potrivită pentru angajații lor, aceștia optează pentru cursuri de specializare de scurtă durată (71%).

- 30% dintre aceștia doresc ca angajații lor să urmeze un master de management de program, pe durata a doi ani, învățământ cu frecvență sau cu frecvență redusă, acreditat.
- În topul cunoștințelor și competențelor pe care aceștia se așteaptă ca absolvenții unui astfel de master să le dobândească se numără: tehnici și mijloace de evaluare și raportare a rezultatelor (70%), dezvoltarea echipelor (67%) și optimizarea utilizării resurselor (67%).
- În ceea ce privește tipul masterului în urma căruia absolvenții ar dobândi cunoștințele și competențele enumerate mai sus, mai mult de jumătate dintre respondenți au optat pentru masterul de Managementul proiectelor strategice (61%).

Descriere eșantion instituții publice:

- În proporție de 33% dintre respondenți sunt profesori universitari, 30% ocupă o funcție de management, 26% ocupă o funcție de expert și restul de 11% ocupă o funcție de consilier.
- Mai mult de jumătate dintre respondenți nu au nici un om în subordine (56%).
- Eșantionul cercetării a fost format din persoane cu vârsta cuprinsă între 31 și 45 (70%), persoane cu vârsta cuprinsă între 46 și 30 de ani - în proporție de 22% - și persoane cu vârsta sub 30 de ani - în proporție de 8%.
- În ceea ce privește genul respondenților, aceștia au fost în proporție de 63% femei și în proporție de 37% bărbați.
- Aproximativ jumătate dintre respondenți (46%) au ca ultimă școală absolvită studiile de master, fiind urmași de cei ce au ca ultime studii absolvite studiile de doctorat (38%).

Concluzii generale și recomandări

Scurtă prezentare a actualei imagini de ansamblu asupra așteptărilor studenților VS. așteptările companiilor.

În cadrul companiilor foarte mari deja se folosește managementul de program, însă majoritatea îl folosesc sub o altă denumire, este însă foarte puțin dezvoltat în momentul de față, nu există încă oameni pregătiți pentru funcția de manager de program.

Studenții au declarat că pentru ei cele mai atractive studii pentru dezvoltarea carierei din punct de vedere profesional sunt managementul proiectelor, leadership și organizații și marketing. Studenții au mai declarat că doresc să dobândească competențe în coordonarea activității personalului, planificare strategică și lucrul în echipe multidisciplinare.

De cealaltă parte, reprezentanții companiilor au declarat că dețin personal cu calificare în management (87% dintre companii au astfel de angajați). Puțin peste jumătate dintre companii dețin un departament specializat în implementarea programelor și aproximativ 60% dintre companii dețin o metodologie de a managementului de proiect. Aproape o treime dintre companii realizează în cadrul unui departament de portofolii și proiecte ale companiei implementarea și derularea proiectelor. Mai mult de

jumătate dintre companii ar fi dispuse să treacă de la managementul de proiect la cel de program. Prin aceasta trecere speră să crească eficiența companiei.

Principala dificultate întâmpinată în proiecte și programe este birocrația care generează o altă problemă cu un grad ridicat de dificultate – întârzierea finanțării sau rambursării fondurilor. Problema întârzierii finanțării sau rambursării fondurilor este generată și de birocrație și de o coordonare nu tocmai eficientă a responsabililor de proiect/ program. Managerii buni de proiect sunt acele persoane care sunt pregătite pentru a face față birocrației și care reușesc să coordoneze echipe multidisciplinare ca activitățile să fie realizate conform schemei Gant.

Sugestii și recomandări

Trecerea de la managementul de proiect la managementul de program este oportună în cazul companiilor foarte mari, cu planuri de dezvoltare sau investiții la scară largă. În aceste companii sunt aplicate principiile din managementul de program însă sub altă formă. În aceste cazuri se poate constata o nevoie de personal calificat care să aibă o viziune extinsă față de cea a managementului de proiect.

Pe de altă parte, în cadrul instituțiilor publice, ideea de program este mai prezentă în contextul fondurilor europene însă nu există o practică a managementului de program, acest tip de abordare fiind mai degrabă unul formalizat.

Specializarea în management de program considerăm a fi una utilă mai ales în cadrul angajaților din instituțiile care se ocupă de aprobarea proiectelor destinate companiilor private. Având cunoștințe solide de management de program acești angajați ar putea ajuta la reducerea birocrației.

Reprezentanții companiilor au declarat că pentru ei contează foarte mult asigurarea managementului calității și acesta reprezintă principala așteptare pe care o au de la un posibil viitor angajat pe o poziție de management. Din punctul de vedere al persoanelor care se ocupă de angajarea managerilor în companii cele mai importante cunoștințe pe care trebuie să le aibă un absolvent sunt: tehnici și mijloace de comunicare, optimizarea resurselor și proceduri și tehnici de planificare. Alte așteptări ale companiilor de la viitorii angajați sunt lucrul în echipe multidisciplinare și managementul relației cu stakeholderii. Cei care fac angajări pe poziții de management în companii au declarat că nu caută lideri, așa cum se așteaptă studenții ci oameni care să lucreze bine în echipe multidisciplinare și care să asigure managementul calității.

Sugerăm realizarea de cursuri care să ducă la dobândirea unor cunoștințe temeinice de management al calității, a lucrului în echipe multidisciplinare și a menținerii unei bune relații cu stakeholderii pentru ca viitorii absolvenți să contribuie la creșterea eficienței în companiile angajatoare. Deoarece 71% dintre reprezentanții companiilor au ales ca cea mai potrivită metodă de calificare a angajaților cursurile de scurtă durată sugerăm și realizarea unui master cu frecvență redusă sau la distanță și realizarea unor cursuri în management de program cu durată mai scurtă.

Pentru masterul cu frecvență la zi recomandăm programarea cursurilor seara. Astfel se pot înscrie la acest master și persoane care lucrează în prezent.

Deși există opinii diverse, majoritatea participanților la grupurile de discuții au fost de părere că cele două calificări (management de proiect și de program) ar trebui

studiate în același ciclu de studii, și anume, un Master de management al programelor și proiectelor.

În ceea ce privește modul de organizare și structura programului de studii care să ofere calificarea de management de program, ideea centrală a discuțiilor este cea a dezvoltării Masterului Managementul proiectelor într-un master de Management al Proiectelor și Programelor. Profesorii care vor predă în cadrul acestui master ar trebui să aibă atât experiență didactică bogată cât și una practică în managementul proiectelor și/sau programelor. Masterul ar trebui să fie predat în limba engleză iar activitățile și exercițiile practice ar trebui să reprezinte 60% din programa de învățământ.

Potențialul calificării de management de program pentru piața muncii este asociat cu experiența companiilor în managementul programelor și cu disponibilitatea de schimbare din cadrul instituțiilor publice. Astfel, deși sunt identificate nevoi ale unei astfel de calificări în anumite domenii (IT, telecomunicații, educație, producție etc), rolul viitorilor specialiști în acest domeniu ar fi unul de pionierat, de formare și educare a pieței.

Competențele pe care un program de studii în management de program ar trebui să le formeze sunt: managementul calității, optimizarea resurselor, riscului, lucrul în echipe multidisciplinare, comunicarea cu stakeholderii și metodologii complexe de management al proiectelor deoarece principala așteptare de la absolvenții unui astfel de master din partea companiilor angajatoare este creșterea eficienței activității.