

**MINISTERUL EDUCAȚIEI  
UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT  
DIN BUCUREȘTI  
ȘCOALA DOCTORALĂ**



**PROFESIONALIZAREA CARIEREI DE MANAGER ÎN SPORT DIN  
PERSPECTIVA ACCESĂRII ȘI ADMINISTRĂRII FONDURILOR EUROPENE**

**REZUMAT  
TEZĂ DE DOCTORAT**

**Coordonator științific,  
PROF.UNIV.DR. MONICA STĂNESCU**

**Doctorand,  
ANCA-MARIA IONESCU**

**BUCUREȘTI - 2023**

**MINISTERUL EDUCAȚIEI**  
**UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT**  
**DIN BUCUREȘTI**  
**SECRETARIAT ȘCOALA DOCTORALĂ**

D-lui/D-nei .....

Vă facem cunoscut că, în data de .....,  
orele ....., în sala .....  
a Universității Naționale de Educație Fizică și Sport din București, va avea loc susținerea  
publică a tezei de doctorat de către Ionescu Anca-Maria.

Cu titlul:

**PROFESIONALIZAREA CARIEREI DE MANAGER ÎN SPORT DIN PERSPECTIVA**  
**ACCESĂRII ȘI ADMINISTRĂRII FONDURILOR EUROPENE**

În vederea obținerii titlului de Doctor în Știința Sportului și Educației Fizice.

În conformitate cu H.G. nr. 681/2011, art. 39 (3) privind conferirea titlurilor  
științifice în România, vă trimitem rezumatul tezei de doctorat, cu rugămintea de a comunica  
în scris observațiile dumneavoastră pe adresa:

Universitatea Națională de Educație Fizică și Sport, strada Constantin Noica,  
numărul 140, sector 6, București și de a participa la susținerea publică a tezei.

RECTOR,

Prof. univ. dr. Florin PELIN

SECRETAR ȘEF UNEFS,  
Daniela DUMITRU

## Cuprins

Introducere.....	7
Importanța și actualitatea temei.....	7
Motivarea alegerii temei.....	8
Capitolul 1: ASPECTE GENERALE PRIVIND PROFESIONALIZAREA CARIEREI DE MANAGER ÎN SPORT DIN PERSPECTIVA BUNEI GUVERNANȚE.....	9
1.1 Delimitări terminologice și conceptuale ale bunei guvernance.....	9
1.2 Bună guvernance în entitățile sportive .....	9
Capitolul 2: RELAȚIA DINTRE ÎNVĂȚAREA INDIVIDUALĂ, ÎNVĂȚAREA DE GRUP, ÎNVĂȚAREA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI PERFORMANȚĂ ÎN DOMENIUL FONDURILOR EUROPENE.....	10
2.1 Delimitări conceptuale .....	10
2.2 Particularități ale învățării la adulți.....	14
2.3 Forme de organizare a procesului de învățare în mediul online .....	14
2.4 Evaluarea programelor de formare .....	17
Capitolul 3: STAREA ACTUALĂ A PROFESIEI DE MANAGER PROIECT ÎN SPORT	17
3.1 Privire de ansamblu asupra carierei de manager de proiect.....	17
3.2 Competențele și abilitățile cheie necesare managerului de proiect .....	18
3.3 Tendințe actuale în cariera de manager sportiv .....	19
3.4 Competențele și abilitățile cheie necesare managerului sportiv .....	19
3.5 Analiză comparativă între managerul de proiect și managerul sportiv.....	19
3.6 Provocări și oportunități pentru managerii sportivi și managerii de proiect în epoca modernă .....	21
Capitolul 4: EDUCAȚIA PROFESIONALĂ CONTINUĂ: PROFESIONALIZAREA CARIEREI DE MANAGER ÎN SPORT DIN PERSPECTIVA EUROPROIECTĂRII ....	22
4.1 Rolul programelor de educație și formare în procesul de profesionalizare .....	22
4.2 Formarea profesională în domeniul managementului sportiv și al bunei guvernance	

4.3	Conceptul de europroiectare .....	23
4.4	Europroiectarea unui program de formare în domeniul sportului .....	24
Capitolul 5: CADRUL METODOLOGIC GENERAL AL CERCETĂRII .....		31
5.1	Studiu comparativ privind buna guvernare în România și Italia.....	32
5.2	Studiu comparativ privind performanța în atragerea de fonduri europene de către organizațiile din România și Italia.....	37
5.3	Studiu privind relația dintre învățarea individuală și învățarea organizațională în cadrul structurilor Ministerului Tineretului și Sportului .....	42
Capitolul 6: STUDIU PRIVIND EFICACITATEA PROGRAMULUI DE EURO PROIECTARE ÎN DOMENIUL SPORTULUI.....		46
6.1	Premise.....	46
6.2	Scop.....	46
6.3	Obiectivele și sarcinile studiului .....	47
6.4	Ipotezele cercetării .....	47
6.5	Metode de cercetare științifică .....	47
6.6	Eșantionul cercetării.....	50
6.7	Organizarea cercetării .....	51
6.8	Rezultate și interpretarea lor .....	51
6.9	Discuții și concluzii.....	56
Concluziile tezei .....		57
Valorificarea și diseminarea rezultatelor cercetării .....		60
<i>Bibliografie</i> .....		61

## Lista tabelelor

Tabelul 3.1 Asemănări și deosebiri între cunoștințele, deprinderile, aptitudinile cognitive și non-cognitive ale unui manager de proiect și un manager sportiv.(Manualul CAS++ 2015). .....	20
Tabelul 5.1 Corelații de eşantion pereche între variabile independente și dependente.....	35
Tabelul 6.1 Variabile ale cercetării: descriere și scală .....	48
Tabelul 6.2 Abilitățile cognitive ale celor 46 de participanți care au frecventat cursul. ....	51
Tabelul 6.3 Corelația Spearman între abilitățile cognitive verbale și numerice, abilitățile funcționale, luarea deciziilor și scorul individual.....	52
Tabelul 6.4 Corelația Spearman între variabile medii.....	53
Tabelul 6.5 Test de semnificație statistică pentru 46 de subiecți (T-Test: Paired Two Sample for Means).....	53
Tabelul 6.6 Testul T pentru fiecare dintre cele 9 tipuri de cunoștințe.....	54
Tabelul 6.7 Analiza cross-tabelară .....	55
Tabelul 6.9 Varianța totală explicată.....	56

## Lista figurilor

Figura 4.1 Curs scriere proiecte europene – EURO PRO SPORT disponibil pe platforma <a href="https://www.profunefs.ro">https://www.profunefs.ro</a> .....	26
Figura 4.2 Tipuri de materiale și documente disponibile pe platforma (UNEFS, f.a.) .....	27
Figura 4.3 Exemplu de învățare bazată pe probleme în platforma Microsoft Teams - Identificarea de probleme în cadrul organizațiilor sportive.....	27
Figura 4.4 Exemplu de învățare bazată pe probleme în platforma Microsoft Teams - Identificarea de cauze și efecte ale problemelor din cadrul organizațiilor sportive.....	28
Figura 4.5 Tipuri de resurse educaționale disponibile pe platforma (UNEFS).....	29
Figura 5.1 Nivelurile macro și micro ale cercetării.....	31
Figura 5.2 Grafic comparativ Italia-România pe indicele WGI – date colectate la nivel de țară pentru 2020.....	34
Figura 5.3 Ierarhizarea țărilor în funcție de numărul de proiecte Erasmus+ Sport(2014-2020) .....	35
Figura 5.4 Analiza cuvintelor cheie menționate în cadrul interviurilor cu reprezentanții organizațiilor sportive din România. ....	40
Figura 5.5 Analiza cuvintelor cheie menționate în cadrul interviurilor cu reprezentanții organizațiilor sportive din Italia .....	41

Figura 5.6 Analiza cuvintelor cheie menționate în cadrul interviurilor cu reprezentanții MTS/DJST.....	45
---	----

## **Introducere**

### **Importanța și actualitatea temei**

Într-un mediu complex, aflat într-o continuă schimbare, structurile sportive se confruntă cu noi provocări. Acestea pot declanșa sau împiedica procesele de profesionalizare ale structurilor sportive și ale membrilor lor. În actualul context european, în care există nenumărate oportunități de finanțare din fonduri nerambursabile, structurile sportive, împreună cu managerii sportivi, vor trebui să se ajusteze noilor schimbări pe care le presupun accesarea și gestionarea proiectelor cu finanțare. Aceste schimbări au implicații considerabile, la nivel național și local, dar și în viața de zi cu zi a participanților la activități sportive.

Odată cu intrarea în vigoare a Tratatului de la Lisabona, în 2009, Uniunea Europeană (UE) are responsabilitatea directă pentru domeniul sportului și poate interveni prin sprijinirea, coordonarea sau completarea măsurilor de politică sportivă luate de către statele membre. Sarcina asumată de UE este „să contribuie la promovarea problemelor sportive europene” și să „dezvolte dimensiunea europeană în sport”. UE utilizează instrumente de elaborare a politicilor „ușoare”, cum ar fi dialogul, cooperarea, finanțarea pentru proiecte și rețele, furnizarea de informații prin studii sau anchete, consultări și evenimente: “dezvoltarea dimensiunii europene în sport, prin promovarea corectitudinii și deschiderii în sport, a competițiilor și cooperării între organismele responsabile de sport și prin protejarea integrității fizice și morale a sportivilor și sportivelor, în special a celor mai tineri” (European Commission, 2012, pag. 74).

Considerând contextul expus anterior, această lucrare își propune să evidențieze importanța dobândirii de cunoștințe în domeniul atragerii de fonduri europene de către managerii sportivi. Ne propunem astfel să analizăm comparativ teorii ale managementului sportiv, bune guvernante, educației adulților, bune practici în Europa și în România în ceea ce privește profesionalizarea carierei managerului în sport.

## **Motivarea alegerii temei**

Motivația de a studia acest subiect vine din experiența de expert accesare fonduri europene în domeniul sportului, acumulată atât în cadrul organizațiilor non-guvernamentale, cât și în cadrul instituțiilor publice, precum universități și ministere. Astfel, această temă de cercetare se naște ca urmare a peste 10 ani de scriere și implementare de proiecte în domeniul sportiv și a identificării la “firul ierbii” a nevoilor de finanțare și formare a organizațiilor sportive, respectiv a reprezentanților/angajaților acestor entități. În plus, am obținut o serie de certificări în domeniul fondurilor europene, precum și în arii de interes conexe: evaluator proiecte, expert fonduri europene, manager de proiect, formator. De asemenea, manifest un interes deosebit față de educația adulților, examinarea factorilor condiționali de formare, a celor de mediu și a trăsăturilor de personalitate care pot influența dobândirea de competențe în atragerea de fonduri.

Fiind absolventă a Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative (S.N.S.P.A.), Specializarea Științe Politice, am manifestat un interes deosebit pentru cursurile referitoare la Instituțiile Europene și Politicile Europene, în anul 2006-2007 beneficiind și de o bursă de studiu Erasmus în Italia. În anul 2010 am început să scriu proiecte cu finanțare pentru propriul ONG, care desfășoară activități în domeniul cultural sportiv. În 2013 am deschis propria firmă de consultanță în accesarea de fonduri europene, oferind consultanță pentru circa 80 de proiecte, în special în domeniile sport, cultură și tineret.

Preocuparea mea pentru analiza politicilor din domeniul sportului, a influenței Uniunii Europene asupra politicii în sport, cel puțin la nivelul programelor și documentelor adoptate de către Ministerul Tineretului și Sportului/Ministerul Sportului/Agenția Națională pentru Sport, pentru formarea sportivilor/antrenorilor/managerilor sportivi care au nevoie de programe și politici specifice, este un alt element motivațional ce determină acest proiect de cercetare.



PARTEA I

ORIENTĂRI MODERNE ÎN FORMAREA PROFESIONALĂ A MANAGERILOR DE  
PROIECT ÎN DOMENIUL SPORTULUI

**Capitolul 1: ASPECTE GENERALE PRIVIND  
PROFESIONALIZAREA CARIEREI DE MANAGER ÎN  
SPORT DIN PERSPECTIVA BUNEI GUVERNANȚE**

**1.1 Delimitări terminologice și conceptuale ale bunei guvernănțe**

Termenul *guvernănță* este un concept general, asociat științelor sociale contemporane, în special economiei (guvernănță corporativă) și politicilor sociale (guvernănță publică) cu referire la comportamentul economic și politic al organizațiilor în raport cu procesul decizional, executiv și juridic. Cadrul teoretic care a facilitat o utilizare din ce în ce mai corectă a termenului de guvernănță rezidă în evidențierea abordărilor teoretice neo-instituționaliste. Este de remarcat faptul ca în limba română termenul de guvernănță pătrunde destul de greu.

Diferența dintre conceptul *guvernănță* și conceptul de *guvernare* constă în faptul că primul semnifică o abordare pozitivistă – cum este starea de fapt, pe când cel de-al doilea reprezintă o abordare normativă – cum ar trebui să fie starea de fapt. Specificitatea abordării „bunei guvernănțe” constă în potențialul actorilor interesați de a negocia și co-decide aspectele relevante, dar și de a monitoriza și evalua rezultatele obținute, ținând mai degrabă de nuanțele conceptuale.

**1.2 Bună guvernănță în entitățile sportive**

Printre primii cercetători care au definit conceptul de bună guvernănță în sport (Henry și Lee, 2004) au identificat trei abordări interdependente pentru a ajuta la înțelegerea guvernării sportului: guvernănță sistemică, guvernănță politică (sau democratică), guvernănță corporativă (sau organizațională). Primul tip de guvernănță face referire la elemente precum concurență, cooperare și ajustare reciprocă între organizațiile din diferitele sisteme de afaceri și / sau politice. A doua abordare se referă la modul în care guvernele sau organele de conducere din sport conduc, mai degrabă decât controlează direct,

comportamentul organizațiilor. Ultimul tip de guvernare face referire la reglementări, standarde informate din punct de vedere etic ale comportamentului managerial (Henry și Lee, 2004, pag. 25). Cei doi autori au propus șapte principii ale bunei guvernări în sport (Henry și Lee, 2004, pag. 31): transparență, răspundere, democrație, responsabilitate, echitate, eficacitate, eficiență.

Comisia Europeană consideră că o serie de principii interdependente stau la baza guvernării sportului la nivel european, cum ar fi autonomia în limitele legii, democrația, transparența luării deciziilor și obligația de a justifica deciziile luate, precum și capacitatea de a fi puse la dispoziția tuturor părților interesate. (Dezvoltarea dimensiunii europene a sportului, 2011, pag. 12)

După cum se poate observa, există o lipsă a unei abordări armonizate în ceea ce privește buna guvernare în sport, existând foarte multe diferențe, mai ales în ceea ce privește domeniul de aplicare și gradele de operaționalizare. Din perspectiva actualei teme de cercetare, analiza ar trebui dezvoltată în continuare, prin propunerea de noi criterii precum managementul atragerii și gestionării de fonduri nerambursabile, al învățării continue a membrilor în domeniul implementării fondurilor europene și al inovației.

## **Capitolul 2:      RELAȚIA                  DINTRE                  ÎNVĂȚAREA INDIVIDUALĂ, ÎNVĂȚAREA DE GRUP, ÎNVĂȚAREA ORGANIZAȚIONALĂ      ȘI      PERFORMANȚĂ      ÎN DOMENIUL FONDURILOR EUROPENE**

### **2.1 Delimitări conceptuale**

Învățarea este un proces fundamental și esențial atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional. Unele organizații își propun să dezvolte capacitățile angajaților în concordanță cu obiectivele lor, alte organizații nu fac aceste eforturi și, prin urmare, încep să dezvolte obiceiuri contraproductive.

Dat fiind faptul că organizațiile sunt compuse din indivizi, putem deduce de aici că organizațiile învață prin intermediul membrilor lor individuali. Astfel, teoriile învățării individuale sunt foarte importante pentru a înțelege învățarea și schimbarea organizațională ca urmare a învățării.

### **2.1.1 Învățarea individuală**

Din punctul de vedere al lui Pellery (1994), conceptul de învățare este foarte larg și complex. Este dificil de dat o definiție cuprinzătoare care să fie acceptată de toți oamenii de știință. Limitând aria de cercetare la procesele care sunt prezente în mod normal în contextul activităților de formare, învățarea poate fi definită ca o dobândire semnificativă, stabilă și utilizabilă de cunoștințe, abilități, comportamente, atitudini, valori. (Malizia și Tonini, 2007).

Sistemul interior al participanților influențează activarea și menținerea procesului de învățare. Chiar dacă există oportunitatea de a se activa procesul de învățare, dacă participantul nu este motivat să învețe, dacă nu simte că propriul sine este în siguranță, procesul de învățare nu poate avea loc. În acest sens, Pellery (1994) arată că „nu este suficient ca elevul să posede idei și aptitudini fundamentale care trebuie să acționeze ca pivot pentru realizarea conexiunii între noile cunoștințe de dobândit și structura cognitivă deja existentă și nici măcar că el a ajuns într-un stadiu de dezvoltare a capacității sale intelectuale adecvat noii sarcini.

Motivația este factorul intern care determină persoana să manifeste un anumit comportament. Astfel, motivația este un aspect individual, oameni diferiți fiind motivați de factori motivaționali diferiți.

Conform lui Frederick Taylor în teoriile lui despre managementul științific, motivația unui angajat poate să crească productivitatea. (Deloitte, 2020, pag. 112) De asemenea, dezvoltarea angajaților prin crearea de rețele de networking, poate conduce la competențe precum: eficiența personală, eficiență interpersonală, inovare și promovarea schimbării. Această metodă poate crește motivația angajaților unei organizații.

### **2.1.2 Învățarea organizațională**

Învățarea organizațională este mai complexă și mai dinamică decât învățarea individuală. Nivelul de complexitate crește enorm atunci când trecem de la un singur individ la o colectivitate mare de indivizi diverși. Problemele de motivație și de recompensă, de exemplu, care sunt o parte integrantă a învățării umane, devin de două ori mai complicate în cadrul organizațiilor. Deși sensul termenului „învățare” rămâne, în esență, același ca în cazul individual, procesul de învățare este fundamental diferit la nivel organizațional.

În primele etape ale existenței unei organizații, învățarea organizațională este adesea sinonimă cu învățarea individuală, deoarece organizația este formată dintr-un grup mic de

oameni și are o structură minimă. Pe măsură ce o organizație crește, apare distincția între învățarea individuală și cea organizațională și se structurează un sistem de captare a învățării membrilor săi individuali.

În mod clar, o organizație învață prin membrii săi individuali și, prin urmare, este afectată fie direct, fie indirect de învățarea individuală. Argyris și Schön (1978) prezintă o teorie conform căreia învățarea organizațională are loc prin intermediul unor actori individuali ale căror acțiuni se bazează pe un set de modele comune. (F. Kofman, 1992).

Învățarea organizațională este modul în care o organizație dobândește, dezvoltă și aplică cunoștințe și abilități pentru a-și îmbunătăți performanța în timp.

### **2.1.3 Performanța organizațională**

Performanța organizațională se referă la eficiența cu care o organizație își atinge scopurile și obiectivele. Acesta cuprinde diferite dimensiuni: performanța financiară, satisfacția clienților, satisfacția angajaților, eficiența operațională, inovația și responsabilitatea socială.

Performanța organizațională este un indicator esențial al succesului organizațional (Stegerean & Gavrea, 2010 citat de Sethibe și Steyn, 2016). Pe lângă performanța organizațională, succesul organizațional depinde și de nivelul de aptitudini ale angajaților, dezvoltarea talentului, calitatea planificării strategice și capacitatea de a înțelege și de a se adapta la natura și dinamica mediului de afaceri (Moraes Carvalho și colab., 2018). Cu toate acestea, performanța organizațională este, fără îndoială, cel mai critic indicator al unei organizații și una dintre variabilele esențiale în cercetarea de succes și în management (Stegerean & Gavrea, 2010 în Sethibe și Steyn, 2016).

### **2.1.4 Relația dintre învățarea individuală, de grup, organizațională și performanță**

În analiza celor trei niveluri de învățare: individuală, de grup, organizațională, (Bontis, 1998 și Bontis și colab., 2002) au vizat mai multe variabile pentru a testa performanța organizației în funcție de instruirea orientată spre învățare:

#### **Nivel de învățare individuală**

- Schimbarea mentalităților: indivizii sunt capabili să iasă din mentalitățile tradiționale pentru a vedea lucrurile în moduri noi și diferite;
- Sentimentul de mândrie: indivizii simt un sentiment de mândrie în munca lor;

- Simțul direcției: indivizii au un simț clar al direcției în munca lor;
- Noi perspective: indivizii generează multe perspective noi;
- Probleme critice: indivizii sunt conștienți de problemele critice care le afectează munca;
- Încrederea în muncă: indivizii se simt încrezători în munca lor;
- Sentiment de realizare: indivizii simt un sentiment de realizare în ceea ce fac.

(Scara: 1 = total dezacord; 5 = total de acord)

#### **Nivel de învățare în grup**

- Rezolvarea conflictelor: rezolvare eficientă a conflictelor atunci când lucrăm în grupuri;
- Încurajarea punctelor de vedere: sunt încurajate puncte de vedere diferite în munca de grup;
- Diversitatea grupului: grupurile au persoanele potrivite implicate în abordarea problemelor;
- Partajarea: împărtășim succesul nostru în cadrul grupului;
- Empatia: în întâlniri, căutăm să înțelegem punctul de vedere al fiecăruia;
- Adaptabilitatea: grupurile din organizație sunt adaptabile;
- Luarea deciziilor: grupurile sunt pregătite să regândească deciziile atunci când li se prezintă noi informații.

(Scara: 1 = total dezacord; 5 = total de acord)

#### **Nivelul de învățare organizațională**

- Prezența unei strategii: strategie care poziționează organizația bine pentru viitor;
- Sisteme: sisteme necesare pentru a se implementa strategia;
- Cultură organizațională: cultura organizației ar putea fi caracterizată ca fiind inovatoare;
- Structură organizatorică: structura organizatorică ne permite să lucrăm eficient;
- Viziune: viziune realistă, dar provocatoare pentru organizație;
- Încredere: cultură organizațională caracterizată printr-un grad ridicat de încredere;
- Proceduri: procedurile operaționale permit munca eficientă.

(Scara: 1 = total dezacord; 5 = total de acord)

## **Performanța**

- Numărul de proiecte Erasmus SPORT ale organizației între 2014-2020 în calitate de lider sau partener;
- Numărul de proiecte Erasmus SPORT ale organizației între 2014-2020 în calitate de lider;
- Dimensiunea organizației – măsurată în număr angajați;
- Venituri totale ;
- Rezultat – Profit/pierdere.

## **2.2 Particularități ale învățării la adulți**

Conceptul “educația adulților” a cunoscut mai multe abordări: pedagogia adulților care cuprinde în sine o inadvertență etimologică (în gr.: “paidos” - copil) și în locul lui a fost propus termenul „andragogie”, care, după (Knowles, 1984), reprezintă “arta și știința de a-i ajuta pe adulți să învețe”, termen față de care se manifestă rezerve, deoarece se referă doar la bărbați (în greacă: “andros” - bărbat și “ago” - conduc). Aceasta este explicația folosirii, în general, a termenului „educația adulților” (lat.: „adultus” - participiul trecut al verbului „adolesco”, care înseamnă „ceea ce este format”, „matur”).

Andragogia contrastează cu modelul pedagogic tradițional care se concentrează pe predare și care atribuie profesorului o responsabilitate mai mare de a determina ce și cum vor învăța participanții. Modelul andragogic acordă prioritate flexibilității și adaptării pentru a răspunde nevoilor cursanților adulți. Andragogia pune accent pe tratarea adulților ca indivizi independenți și respectarea experiențelor lor. De asemenea, oferă idei pedagogice valoroase, cum ar fi prioritizarea cunoștințelor practice și utile, precum și echilibrarea teoriei și practicii în predare și învățare.

## **2.3 Forme de organizare a procesului de învățare în mediul online**

### **2.3.1 Învățarea mixtă**

Educația mixtă, așa cum este definită de Picciano (2019), implică o strategie pedagogică și de instruire care integrează predarea tradițională la clasă cu tehnologiile *online*. Această abordare urmărește să răspundă cerințelor variate ale cursanților, oferind flexibilitate și

inovație. Permițând cursanților să se implice în învățare prin medii care se potrivesc preferințelor lor, învățarea mixtă îi încurajează să adopte și moduri alternative de învățare.

### **2.3.2 Învățarea la distanță**

Singh și Thurman (2019) definesc educația la distanță ca o formă de învățare în care participanții interacționează cu instructori și alți cursanți și experimentează prin intermediul internetului/calculatoarelor *online* într-o sală de clasă simultană, indiferent de locația lor fizică. În mod similar, Simonson și colab. (2019) definesc învățământul la distanță ca fiind un proces planificat de predare în care procesele de învățare între lectori și cursanți din locuri diferite sunt asigurate de diverse instrumente.

### **2.3.3 Învățarea *online***

Învățarea electronică (E-Learning) sau învățarea *online* este o abordare care asigură studenților de la distanță sau virtual prin canale electronice, cum ar fi computere, tablete, laptopuri și smartphone-uri conectate prin internet. E-learning, ca termen, denotă o serie de forme de învățare folosind Tehnologia Informației (IT), prin intermediul internetului. Metode de învățare centrate pe participanți

#### **2.3.3.1 Învățare prin descoperire**

Învățarea prin descoperire este un tip de învățare prin care cursanții își construiesc propriile cunoștințe, prin experimentarea și deducerea regulilor din rezultatele acestor experimente. Ideea de bază a acestui tip de învățare este că, deoarece cursanții își pot proiecta propriile experimente în domeniu și pot deduce regulile domeniului în sine, de fapt își construiesc singuri cunoștințele. Datorită acestor activități constructive, se presupune că vor înțelege domeniul la un nivel mai înalt decât atunci când informația necesară este doar prezentată de un profesor sau un mediu de învățare expositiv (Van Joolingen, 1999).

#### **2.3.3.2 Învățare bazată pe probleme**

Caracteristica esențială pentru învățarea bazată pe probleme este folosirea problemelor ca punct central pentru integrarea învățării. Cele trei componente esențiale care cuprind învățarea bazată pe probleme sunt: 1. Problema este întotdeauna pe primul loc. 2. Programul de învățare este centrat pe cursant. 3. Învățarea are loc în contextul unui grup mic. Este o abordare centrată pe cursant, în care problema conduce la învățare. Acest tip de

învățare cere participanților la o formare să lucreze împreună în grupuri mici pentru a explora și analiza problemele. Se crede că este o abordare eficientă a învățării, deoarece studenții sunt forțați să caute răspunsuri fără cunoștințe anterioare (Chiang, 2004).

### **2.3.3.3 Învățare bazată pe proiecte**

Învățarea bazată pe proiecte sau “project based learning” (PBL) este o metodă de predare în care studenții/participanții dobândesc cunoștințe și abilități lucrând pe perioade lungi de timp, atât în grupuri mici, cât și individual, pentru a investiga și a răspunde la întrebări și probleme autentice și captivante.

### **2.3.3.4 Învățare bazată pe resurse**

Cursurile bazate pe resurse încurajează un anumit comportament de studiu în ceea ce privește utilizarea unei largi varietăți de resurse, astfel încât evaluarea conținutului cursului este dificilă: cum trebuie definit acest conținut, în termeni de cantitate, validitate sau profunzime? Temele pot avea un rol de jucat în a ajuta studenții să definească aceste limite, dar, în același timp, au un rol de calitate în stabilirea a ceea ce constituie un nivel acceptabil de înțelegere a conceptelor predate/furnizate în cadrul cursului (Macdonald și colab., 1999).

### **2.3.3.5 Învățare asistată de calculator/Digitalizarea învățării**

Strategia de învățare asistată de calculator este o strategie de predare care pune accent pe utilizarea computerelor și a mijloacelor de învățare (învățare asistată) în activitatea de predare și învățare. Pentru a sprijini procesul de predare și învățare asistată pe computer, infrastructura necesară sub formă de echipamente de învățare constă într-un dispozitiv informatic care conține programe de calculator (software) care pot fi folosite pentru a efectua simulări ale materialelor studiate de student (Zuhrie și colab., 2018).

## **2.3.4 Internaționalizarea formării adulților**

Internaționalizarea educației adulților se referă la procesul de încorporare a perspectivelor globale, a experiențelor și oportunităților în programele și inițiativele de învățare a adulților (Altbach și Knight, 2007). Principalul instrument de promovare a interculturalității este limba engleză. Utilizarea limbii engleze atât între universități, cât și la nivelul instituțiilor europene a fost un proces gradual. De exemplu, instituțiile europene au folosit limba engleză în domenii precum economie, tehnologie și știință. În prezent,



programele Uniunii Europene sunt gestionate în principal în limba engleză, de la apeluri disponibile până la depunerea și implementarea cererilor. Programele concentrate pe țările din Europa Centrală și de Est se bazează și pe utilizarea limbii engleze (Ionescu și colab., 2023).

## **2.4 Evaluarea programelor de formare**

Un program de formare poate fi evaluat folosind cele cinci criterii propuse în Ghidul EVALSED: relevanța, eficacitatea, eficiența, utilitatea și sustenabilitatea (European Commission, 2013, pag. 35).

Termenul de eficacitate se referă la faptul dacă obiectivele formulate în program au fost realizate: ”Care sunt rezultatele reale? Care au fost succesele și dificultățile și cât de potrivite au fost soluțiile alese și care este influența factorilor externi care vin din afara programului” (European Commission, 2013, pag. 34).

Astfel, relativ la aceste sensuri ale conceptului de eficacitate, sunt posibile trei întrebări diferite la care se poate răspunde:

- Au fost atinse obiectivele prevăzute? Dacă da, în ce măsură au fost ele atinse?
- Intervenția de formare a provocat într-adevăr obiectivele atinse?
- Puteau fi obținute efecte majore utilizând o intervenție diferită de formare?

## **Capitolul 3: STAREA ACTUALĂ A PROFESIEI DE MANAGER PROIECT ÎN SPORT**

### **3.1 Privire de ansamblu asupra carierei de manager de proiect**

Mai multe studii au evidențiat importanța vitală a competenței managerului pentru a obține succesul proiectului. În articolul său intitulat „Abilitățile necesare managerilor de proiect eficienți” Goodwin (1993) explorează abilitățile și competențele necesare managerilor de proiect pentru a avea succes în rolurile lor. Acesta susține faptul că numai competențele tehnice sunt insuficiente pentru managerii de proiect, în special pentru cei care lucrează la inițiative la scară largă, în cadrul unei structuri organizaționale de tip matrice. Acesta subliniază importanța abilităților interpersonale, cunoscute și sub denumirea de

abilități soft, pentru ca managerii de proiect să comunice eficient și să conducă echipele de proiect (Goodwin, 1993). Mai mult, cercetătorul subliniază importanța leadershipului în managementul proiectelor și impactul său direct asupra rezultatelor proiectului. Acesta sugerează că managerii de proiect ar trebui să se concentreze pe conducere mai degrabă decât doar pe gestionarea echipei de proiect. Stilul de conducere al managerului de proiect joacă un rol crucial în modelarea succesului proiectului (Goodwin, 1993).

În articolul său “Percepții cu privire la profilul unui manager de proiect ideal”, Mihaela Luțaș, Răzvan Nistor, Marius Radu și Ioana Beleiu, au realizat un model conceptual pentru a identifica profilul ideal al unui manager de proiect. Bazându-se pe literatura de specialitate, au realizat 4 categorii principale de factori care descriu profilul unui manager de proiect bun (Lutas și colab., 2020): experiența (Tehnică vs. Managerială), certificări, educație în domeniu.

### **3.2 Competențele și abilitățile cheie necesare managerului de proiect**

“Conform standardului ocupațional, ocupația de manager proiect are codul ocupațional 242101 și are în vedere toate persoanele care au responsabilitatea de a realiza și implementa proiecte la nivel operațional. Managementul de proiect nu poate fi complet separat de funcțiile de management organizațional, sau de sarcinile tehnice specifice proiectării și dezvoltării” (Manual CAS++, 2015, pag 1).

Competențele managerului de proiect se corelează cu funcțiile specifice întregului proces de management, respectiv: autorizarea și delegarea; stabilirea echipei proiectului; identificarea factorilor interesați în proiect; stabilirea planului proiectului; stabilirea sarcinilor de realizat; elaborarea structurii proiectului pe activități; stabilirea rolurilor și responsabilităților în cadrul echipei de proiect; elaborarea unui plan de lucru pentru fiecare sarcină de realizat; alcătuirea graficului de derularea a proiectului, stabilirea resurselor necesare, a costurilor și identificarea și înregistrarea riscurilor; contractarea serviciilor, bunurilor și/ sau lucrărilor necesare în desfășurarea proiectului; comunicarea planului proiectului și obținerea aprobării din partea factorilor interesați; pregătirea unui buget pentru finanțarea proiectului; asigurarea de rezerve și eliberarea de fonduri; pregătirea lucrărilor pentru începere, întrerupere sau continuare; monitorizarea progresului proiectului; analizarea și comunicarea rezultatelor; negocierea schimbărilor, indiferent de sursa acestora; modificarea planurilor (atât fizic, cât și financiar).

### **3.3 Tendințe actuale în cariera de manager sportiv**

În prezent, există o varietate și o specializare mai mare în formarea de manager sportiv, care se aliniază provocărilor cu care se confruntă organizațiile sportive. Multe universități din diferite țări oferă programe avansate, inclusiv la nivel de licență, master și doctorat, pentru a răspunde nevoilor în evoluție ale educației în management sportiv. Aceste universități au făcut eforturi pentru a-și îmbunătăți curriculumul academic ca răspuns la complexitatea tot mai mare a definirii calităților precise care diferențiază un manager sportiv eficient.

Cu toate acestea, nu există studii cu date semnificative care să ne ofere informații despre profesioniștii cu pregătire în managementul sportului care desfășoară activități legate de domeniul fondurilor europene și care ar fi contribuția acestei pregătiri la îmbunătățirea competențelor lor și la performanța organizațiilor lor sportive. În România, atât instituțiile publice care dezvoltă politicile publice în domeniu, precum și organizațiile sportive, încă au nevoie de multe cunoștințe academice și științifice pentru o mai bună înțelegere a performanței managementului sportiv, în general, și a atragerii de fonduri europene pentru sport, în particular.

### **3.4 Competențele și abilitățile cheie necesare managerului sportiv**

Ocupația manager proiect (cod COR 333905), conform profilului ocupational, implică organizarea, gestionarea și dezvoltarea activității cluburilor sportive. Sarcinile cele mai relevante pentru această ocupație sunt: contribuie la elaborarea obiectivelor și a strategiei de dezvoltare a clubului; stabilește, monitorizează și dezvoltă standarde profesionale; contribuie la întocmirea planului de pregătire, la stabilirea cantonamentelor, a meciurilor amicale, a perioadelor de refacere, a vizitelor medicale; evaluează nevoile existente; coordonează organizarea deplasărilor; asigură un nivel optim de motivare a sportivilor, antrenorilor și a celorlalte persoane implicate în obținerea performanței sportive.

### **3.5 Analiză comparativă între managerul de proiect și managerul sportiv**

În această secțiune vom compara profilul ocupațional al managerului de proiect cu profilul ocupațional al unui manager sportiv, pentru a vedea în ce măsură managerii sportivi

pot deveni buni manageri de proiecte. De asemenea, vom evidenția ce tipuri de cunoștințe, deprinderi, aptitudini sunt comune celor două profiluri ocupaționale și unde sunt ariile în care acestea nu se intersectează, pentru a identifica traseele educaționale recomandate pentru ca managerii sportivi să își dezvolte abilități specifice pentru practicarea cu succes a ocupației de manager de proiect. Scopul pentru care vom compara aceste două profiluri este acela de a dezvolta un profil nou, cel al managerului în sport, din perspectiva europroiectării. Așa cum putem observa în Tabelul 3.1 de mai jos, la nivel de cunoștințe, deprinderi și aptitudini există următoarele asemănări și diferențe între cele două profiluri:

*Tabelul 3.1 Asemănări și deosebiri între cunoștințele, deprinderile, aptitudinile cognitive și non-cognitive ale unui manager de proiect și un manager sportiv.(Manualul CAS++ 2015).*

Asemănări	Deosebiri
<b>Cunoștințe</b>	
Nivel identic de cunoaștere a limbii engleze	Managerul sportiv trebuie să aibă cunoștințe de vânzări și marketing, în timp ce acestea nu sunt necesare pentru managerul de proiect.
Nivel identic de cunoaștere a gestiunii resurselor umane și administrație și management	Managerul sportiv are nevoie de un nivel mai scăzut de cunoștințe funcționărești.
Nivel identic de cunoștințe TIC	Managerul sportiv trebuie să aibă un nivel de cunoștințe a legislației mai dezvoltat decât al managerului de proiect.
	Managerul de proiect trebuie să aibă cunoștințe de matematică și de economie și contabilitate, în timp ce pentru managerul sportiv nu sunt prevăzute în profilul ocupațional.
<b>Deprinderi</b>	
Nivel identic al deprinderilor de învățare, deprinderilor TIC, manageriale și administrative	Nivel mai ridicat pentru managerul de proiect în deprinderile de comunicare, deprinderile de lucru în echipă, deprinderi profesionale de specialitate și deprinderi de self-management.
<b>Aptitudini cognitive</b>	
Nivel identic al aptitudinilor verbale, spațiale, percepție a formei, capacitate decizională.	Nivel mai ridicat pentru managerul de proiect în cazul aptitudinilor de învățare, numerice, funcționărești și rapiditate în reacții.
<b>Aptitudini non-cognitive</b>	
Nivel identic al aptitudinilor vizuale, auditive și al aptitudinilor de relaționare interpersonală.	Aptitudini fizice prezente în profilul managerului sportiv și absente în cazul managerului de proiect.

Dat fiind faptul că pentru managerul de proiect cunoștințele de matematică, economie și contabilitate sunt foarte importante, orice profesionalizare a managerului sportiv în direcția managementului de proiect trebuie să se concentreze pe dezvoltarea acestor cunoștințe.

### **3.6 Provocări și oportunități pentru managerii sportivi și managerii de proiect în epoca modernă**

Credem cu adevărat că înțelegerea importanței accesării de fonduri europene de către managerii sportivi necesită o rafinare conceptuală a cercetării întreprinse, astfel încât să putem înțelege motivele pentru care această zonă de expertiză este relevantă pentru organizațiile sportive. Caracterul imprecis al performanței managerilor sportivi în domeniul accesării fondurilor europene face mai dificilă consolidarea importanței formării în atragerea de fonduri europene și în îmbunătățirea abilităților acestor profesioniști. Stabilirea unui profil specific managerului sportiv care atrage fonduri europene pentru sport face imperativă studierea mai aprofundată a acestuia, demonstrând zonele de acțiune care ar trebui ocupate de preferință de profesioniști calificați cu competențe diferențiate pe care le oferă educația avansată în managementul fondurilor europene în sport.

Așa cum am observat în subcapitolul anterior, din comparația celor două profiluri ocupaționale, pentru ca un manager sportiv să poată deveni un manager de proiect eficient, va trebui să-și dezvolte următoarele cunoștințe, deprinderi și aptitudini:

- Dezvoltarea cunoștințelor de matematică, economie și contabilitate;
- Dezvoltarea deprinderilor de comunicare, deprinderilor de lucru în echipă, deprinderi profesionale de specialitate și a celor de self-management;
- Dezvoltarea aptitudinilor de învățare, numerice și funcționărești.

În acest sens, orice curs de europroiectare în domeniul sportului adresat managerilor sportivi va trebui să se concentreze pe dezvoltarea acestor cunoștințe, deprinderi și aptitudini în vederea scrierii și implementării de proiecte europene cu finanțare nerambursabilă.

**Un nou standard ocupațional**, care să fie încadrat în grupa majoră 2 - Specialiști în diverse domenii de activitate, Subgrupa majoră 24 - Specialiști în domeniul administrativ-comercial, Grupa minoră 242 - Specialiști în domeniul administrativ, Grupa de bază 2421 - Analisti de management și organizare, ar putea constitui un răspuns la cerințele pieței muncii din prezent, în domeniul proiectelor europene pentru sport.

Ocupația respectivă ar putea avea denumirea de Manager de proiect sportiv / Expert/specialist în managementul proiectelor sportive, fără însă a se limita la aceste titulaturi. Pentru a-și îndeplini rolul în mod eficace, managerii de proiect sportiv trebuie să dețină abilitățile necesare fundamentării deciziei de a iniția un proiect în domeniul sportului, precum și cele necesare implementării propriu-zise a unui astfel de proiect.

## **Capitolul 4: EDUCAȚIA PROFESIONALĂ CONTINUĂ: PROFESIONALIZAREA CARIEREI DE MANAGER ÎN SPORT DIN PERSPECTIVA EUROPROIECTĂRII**

### **4.1 Rolul programelor de educație și formare în procesul de profesionalizare**

Programele de educație și formare contribuie la succesul unei persoane și la avansarea în carieră într-un anumit domeniu.

Burnett (2023) subliniază importanța programelor de educație și formare în profesionalizarea managerilor, oferind perspective asupra rolului educației și formării în dezvoltarea carierei, precum și pentru dobândirea abilităților și cunoștințelor necesare pentru a-și spori capacitatea de angajare și pentru a-și atinge obiectivele de carieră.

### **4.2 Formarea profesională în domeniul managementului sportiv și al bunei guvernanțe**

Particularizând la domeniul sportului și folosind abordarea comportamentului uman, managementul sportului reprezintă coordonarea tehnicilor, proceselor, resurselor financiare, materiale, informaționale, umane și de timp, cu scopul creșterii eficienței producției și a schimbului de produse și servicii sportive, precum și creșterea rezultatelor, respectiv a performanțelor sportive. Procesele de management specifice sunt conduse de persoane care au competențe, cunoștințe și calități în organizarea și desfășurarea activităților (Ausubel și Robinson, 1981; Bruner, 1970).

Gama de manageri sportivi este foarte largă, incluzând lideri din diferite organizații sportive, lideri pentru procesele de pregătire - antrenori la nivel diferit, profesori specializați în pregătirea sportivă a copiilor și a juniorilor din școli. Managerii sportivi ar trebui să

dobândească abilități și cunoștințe prin programe de educație și formare specializate, inclusiv leadership, planificare strategică, management financiar, marketing și organizare de evenimente. Pe de altă parte, profesionalizarea organizațiilor sportive este deseori definită ca un proces organizațional de transformare care conduce la raționalizarea organizațională, eficiență și management de tip business.

### **4.3 Conceptul de europroiectare**

Conceptul de europroiectare este un neologism inventat la Veneția, în anul 1998, care indică ansamblul activităților care vizează conceperea, redactarea și prezentarea de proiecte europene, ca răspuns la o cerere lansată în cadrul unui program european, proiecte care constau în realizarea un program specific de activități. (în italiană “Europrogettazione”) Pentru a fi finanțat, acest program de activități trebuie să fie caracterizat ca inovator, să determine un puternic interes european, să fie în ton cu politicile comune, precum și cu regulile programului în cadrul căruia este prezentat. Procesul de propunere a proiectelor europene implică cercetare, analiză și colaborare extinsă între diferite părți interesate. Scopul este de a dezvolta proiecte care abordează probleme stringente și contribuie la dezvoltarea generală a Uniunii Europene. Aceste proiecte joacă un rol crucial în stimularea cooperării, promovarea schimbului cultural și promovarea creșterii economice în regiune. Prin aderarea la liniile directe și la criteriile stabilite de program, organizațiile își pot optimiza șansele de a obține finanțare și de a implementa cu succes inițiativele lor inovatoare.

De asemenea, pentru a scrie proiecte cu finanțare europeană, unei persoane care se ocupă de europroiectare, îi sunt necesare anumite competențe în domenii precum: managementul proiectelor; contabilitate și financiar; comunicare și management al relațiilor; domenii tehnice, deoarece trebuie să genereze ideea de proiect și/sau prima evaluare a consecvenței acesteia în raport cu anunțul.

În majoritatea cazurilor, persoanele care se ocupă cu scrierea proiectului sunt implicate și în coordonarea și implementarea proiectului. În acest sens, expert fonduri europene este o persoană care a dezvoltat atât competențe de scriere/design proiecte dar și competențe care îi vor fi necesare per a gestiona propria realitate profesională.

## **4.4 Europroiectarea unui program de formare în domeniul sportului**

Liniile directoare pentru dezvoltarea unui program de europroiectare în domeniul sportului ar trebui să fie următoarele:

- identificarea necesităților formative, în funcție de care se vor construi capacitățile pentru europroiectare;
- identificarea tipurilor de obstacole în activitatea de europroiectare;
- activarea de parcursuri/profile formative;
- utilizarea unei orientări experimentale de tip laborator de europroiectare în activitățile didactice;
- adoptarea perspectivei educației pentru adulți, date fiind caracteristicile participanților la o acțiune formativă de europroiectare.

### **4.4.1 Analiza nevoilor de formare**

Proiectare acestui program de europroiectare a avut la bază atât problemele macro observate la nivelul României – precum subfinanțarea sportului, rate extrem de mici de absorbție a fondurilor dedicate domeniului sportiv, deprofesionalizarea persoanelor care lucrează în domeniul sportiv, cât și probleme la nivel micro pe care le-am identificat la nivelul organizației și indivizilor. Într-un studiu realizat de către Ministerul Tineretului și Sportului în anul 2020, în care au fost chestionați online 430 de reprezentanți ai structurilor sportive din România, 73,7% dintre aceștia nu au beneficiat de proiecte cu finanțare în ultimii 5 ani, justificând această stare de fapt prin lipsa resurselor umane specializate în redactarea și implementarea proiectelor.

Astfel, această nevoie la nivel național își poate găsi o posibilă soluție în crearea unui model de training performant în accesarea de fonduri europene în sport.

### **4.4.2 Finalitățile programului de formare**

Cursul urmărește formarea competențelor participanților în tehnicile de europroiectare, explicând cum funcționează programele de finanțare ale UE și cum se răspunde la cererile



de propuneri ale UE. Tehnicile de europroiectare au fost studiate în profunzime și, ulterior, au fost aplicate programelor de finanțare

#### **4.4.3 Descrierea programului**

Scopul programului a fost de a prezenta modul în care cunoștințele, abilitățile și competențele participanților la un curs de europroiectare în domeniul sportului sunt dezvoltate în cadrul unor sesiuni intensive la care s-au înscris reprezentanți ai structurilor sportive din România, în particular manageri de cluburi, federații, organizații sportive publice și private.

Programul de formare a avut două secțiuni: o secțiune teoretică și una practică de tip laborator europroiectare, susținute pe perioada a două luni, aproximativ 40 de ore. Formarea față în față și învățarea *online* au fost folosite în acest curs de Europroiectare, care a fost livrat 90% în format *online* și 10% în format fizic, folosind o metodologie extrem de interactivă, cu prelegeri, precum și antrenamente și exerciții practice. Participanții au lucrat în grupuri, făcând simulări reale ale proiectelor prezentate direct pe formularele de cerere. În partea a doua a cursului, participanții și-au prezentat proiectele și planurile de comunicare ale proiectelor, fiind evaluați în funcție de criteriile de evaluare ale finanțatorului. Ca instrumente de învățământ la distanță, a fost utilizată platforma de învățare *online* a Universității Naționale de Educație Fizică și Sport – UNEFS (<https://www.profunefs.ro>) (UNEFS), precum și aplicația Microsoft Teams, care a permis înregistrarea cursurilor, exerciții interactive *online* și comunicare activă cu participanții la curs.

##### **4.4.3.1 Metodologie didactică**

Strategia didactică a cuprins un sistem complex de mijloace de parcurgere a pașilor de realizare a unui proiect cu finanțare europeană. Tehnologia didactică, pe de altă parte, vizează ansamblul de mijloace didactice audio-vizuale, care s-au folosit, în special, în mediul *online*. În cadrul cursului s-au aplicat strategii moderne de învățare și mai multe metode activ-participative.

Informațiile au fost livrate în mare parte prin metode verbale, *online*, precum și pe metode intuitive – bazate pe observația directă a unor documente, statistici, platforme. Participanții au utilizat metode bazate pe acțiunea directă – prin efectuarea de fișe și lucrări în cadrul Laboratorului de europroiectare. Instrumentele *online* utilizate au condus la explorarea și descoperirea de materiale suport pentru proiectele finale ale cursanților,

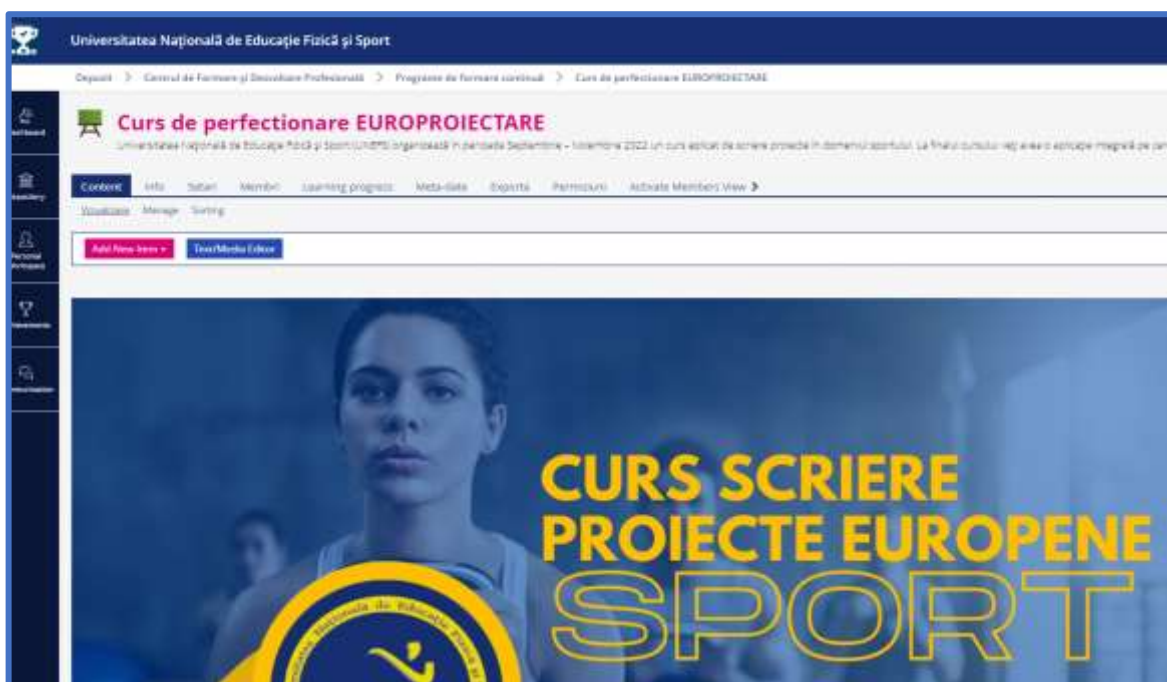
*Ionescu Anca-Maria*

*Profesionalizarea carierei de manager în sport din perspectiva accesării și administrării fondurilor europene*

metodele folosite fiind, în principal, euristice, bazate pe investigație și descoperire individuală și de grup.

### **Învățarea mixtă/blended**

Dintre instrumentele de educație la distanță s-au folosit platforma de învățare *online* a Universității Naționale de Educație Fizică și Sport (<https://www.profunefs.ro>) (UNEFS), precum și aplicația Microsoft Teams care a permis înregistrarea cursurilor, exerciții *online* interactive și comunicare activă cu participanții la curs.



*Figura 4.1 Curs scriere proiecte europene – EURO PRO SPORT disponibil pe platforma <https://www.profunefs.ro>.*

**Învățarea prin descoperire** a fost folosită prin intercalarea perioadelor de expunere a cursurilor cu perioade de studiu individual și de grup, care au permis participanților să experimenteze platformele puse la dispoziție, precum și platformele finanțatorilor, platformele de găsim a partenerilor de proiect.

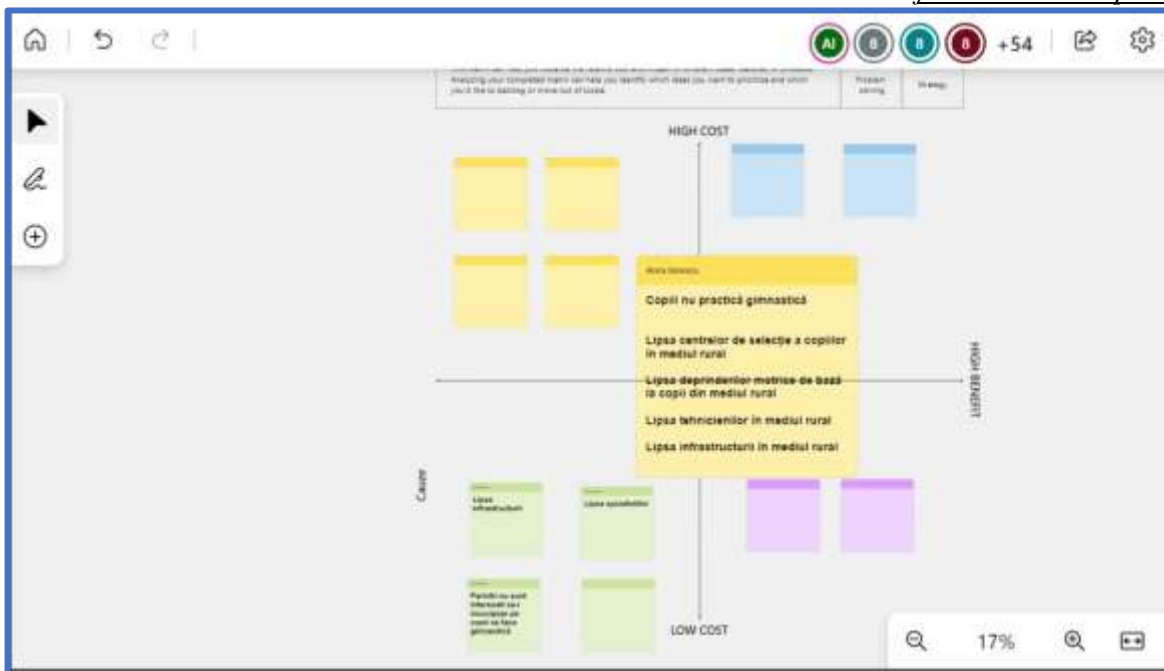


Figura 4.2 Tipuri de materiale și documente disponibile pe platforma (UNEFS, f.a.)

**Învățarea bazată pe probleme:** participanții au format grupuri mici pentru a lucra împreună, pentru a explora și analiza probleme. În cazul programului de europroiectare în domeniul sportului, definirea problemei proiectului este o etapă definitivă pentru întreg proiectul, motiv pentru care învățarea bazată pe problemele existente în cadrul organizațiilor sportive a constituit un element cheie.



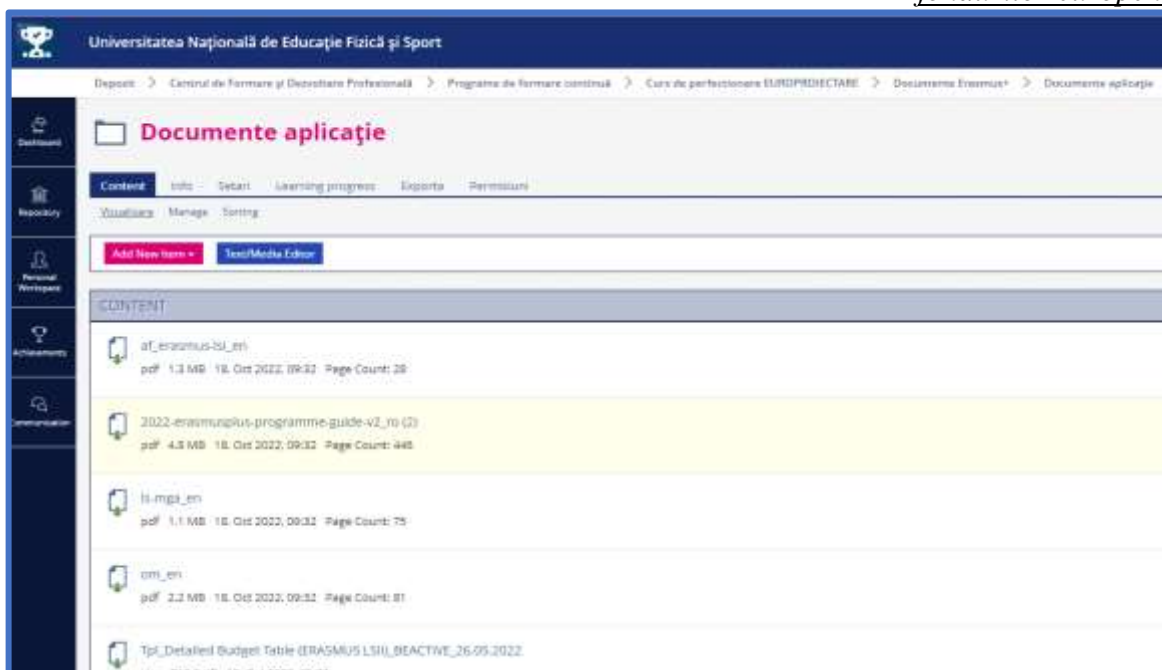
Figura 4.3 Exemplu de învățare bazată pe probleme în platforma Microsoft Teams - Identificarea de probleme în cadrul organizațiilor sportive.



*Figura 4.4 Exemplu de învățare bazată pe probleme în platforma Microsoft Teams - Identificarea de cauze și efecte ale problemelor din cadrul organizațiilor sportive.*

**Învățarea bazată pe proiecte** – participanții la cursul de formare au avut un rol activ în învățare deoarece, de la un curs la altul, au fost nevoiți să-și construiască fișe de lucru legate de proiectul lor individual și să progreseze în paralel cu proiectele de grup în care aveau un rol bine definit în cadrul echipei de proiect (financiar, manager, asistent, specialist comunicare etc. – roluri alese în funcție de profilurile lor educaționale, în funcție de temele de interes, precum și în funcție de rezultatele la testele psihologice din bateria CAS++).

**Învățarea bazată pe resurse** – în platformele de învățare au fost urcate documente cadru pentru diferiți finanțatori, ghiduri de finanțare, modele de proiecte, modele de bugete, fișe intermediare pentru construcția proiectului, documente de politici publice, baze de date cu proiecte deja finanțate pentru a putea observa bunele practici etc.



*Figura 4.5 Tipuri de resurse educaționale disponibile pe platforma (UNEFS)*

#### **4.4.3.2 Metode de verificare și evaluare a învățării**

Pentru a finaliza cursul, participanții au trebuit să susțină testele necesare și să participe activ la exercițiile și simulările prevăzute în cadrul cursului.

La sfârșitul cursului, participanții au prezentat atât o lucrare în echipă – un plan de comunicare pentru un proiect european, cât și o lucrarea individuală - un proiect pe o tematică stabilită împreună cu formatorul la începutul cursului.

#### **4.4.3.3 Evaluarea programului de formare**

În ceea ce privește evaluarea programului de formare, s-au folosit și analizat patru modele de evaluare existente în literatura de specialitate: modelul lui Parlett și Hamilton, modelul lui Stake, modelul lui Kirkpatrick și modelul lui Stufflebeam, preluând de la fiecare anumite concepte relevante pentru cercetarea noastră.

### **Concluzii partea I**

În această primă parte teoretică a lucrării am explorat aspectele generale ale profesionalizării carierei de manager sportiv, oferind de asemenea o explicație a conceptelor de guvernare și guvernanță, evidențiind distincțiile acestora. De asemenea, s-a analizat

conceptul de *bună guvernare în structurile sportive*, prezentând recomandări din partea instituțiilor europene și internaționale precum Comisia Europeană, Consiliul Europei și Comitetul Olimpic Internațional.

Literatura de specialitate se concentrază în general pe particularitățile învățării la adulți, pe diferite metode de instruire, pe legătura între învățare individuală/de grup/organizațională și performanță, pe competențe și abilități obținute în cadrul unei formări. S-au evidențiat caracteristicile unice ale învățării adulților și diferitele metode de formare centrate pe participant, examinând, de asemenea, importanța cunoașterii limbii engleze pentru adulții care urmează o carieră în scrierea și implementarea proiectelor europene. În cele din urmă, s-au trecut în revistă criteriile de evaluare a programelor de formare.

Au fost analizate competențele și abilitățile esențiale necesare unui manager de proiect, pe baza standardului ocupațional. În mod similar, s-au explorat competențele și abilitățile cheie necesare unui manager sportiv, permițând o comparație între cele două profiluri. Din această comparație, a reieșit că pentru ca un manager sportiv să devină un manager de proiect eficient, trebuie să-și dezvolte cunoștințe și abilități în diverse domenii, în special în domeniul administrativ, matematică, economie și contabilitate.

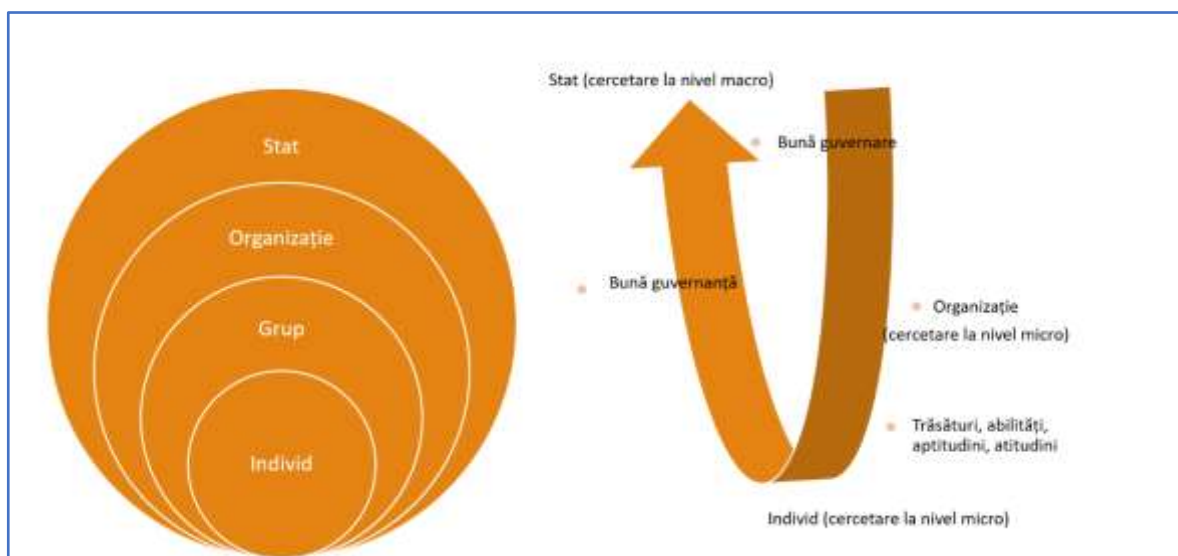
În această primă parte a lucrării s-a propus profesionalizarea carierei managerilor sportivi din perspectiva europroiectării. Tot aici s-a subliniat importanța programelor de educație și de formare în procesul de profesionalizare, în special în domeniile managementului sportiv, buneii guvernări și europroiectării. În plus, s-a prezentat un program de formare în europroiectare și s-au analizat competențele necesare unui manager de proiect implicat în proiecte de sport.

PARTEA A II-A

CERCETARE PRIVIND FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI INDIVIDUALĂ ÎN DOMENIUL ATRAGERII DE FONDURI EUROPENE ÎN SPORT

**Capitolul 5: CADRUL METODOLOGIC GENERAL AL CERCETĂRII**

În contextul în care, în România, ne confruntăm cu un număr redus de proiecte în domeniul sportului, datorită, pe de o parte, problemelor de la nivel macro (subfinanțare, rate mici de absorbție, deprofesionalizarea persoanelor care lucrează în domeniul sportiv) și pe de altă parte, problemelor la nivel micro (lipsa resurselor umane specializate în redactarea și implementarea proiectelor), această cercetare analizează factorii umani care influențează performanța organizațională și individuală în domeniul atragerii de fonduri europene în sport. Cercetarea se bazează pe câteva teorii principale, aplicate atât la nivel macro (al statelor), cât și la nivel micro (la nivelul organizației și al individului). În Figura 5.1 sunt expuse nivelurile macro și micro ale cercetării, pornind de la analiza bunei guvernări în două state membre ale UE, analizând apoi buna guvernanță în organizațiile sportive din cele două țări și performanța lor în tragerea de fonduri europene pentru sport, și în final orientându-ne spre organizațiile din România și pe trăsăturile, abilitățile, aptitudinile și atitudinile participanților performanți din cadrul cursului de europroiectare.



*Figura 5.1 Nivelurile macro și micro ale cercetării*

Vorbim astfel despre un cadru de studii multi-nivel, format din **patru studii principale**:

1. Studiu comparativ bună guvernare/ performanța în guvernare România și Italia (studiu macro)
2. Analiza comparativă a factorilor care determină performanța în accesarea fondurilor europene în domeniul sportului, în România și Italia (studiu micro – organizații europene).
3. Program de formare pilot în domeniul scrierii de proiecte europene, realizat în cadrul Ministerului Tineretului și Sportului (studiu micro – organizații naționale).
4. Identificarea factorilor de performanță în absolvirea unui curs de pregătire în fonduri europene adresat managerilor sportivi din România (studiu micro - individ).

Conceptul care apare în toate cele 4 studii, în forme diferite, este acela de performanță.

Teoriile principale ale performanței pe care se bazează cercetarea sunt următoarele:

- Nivel macro - stat: În țările cu un nivel înalt de calitate a guvernării, absorbția fondurilor este mai mare. (Charron și colab., 2015)
- Nivel micro - organizație: Învățarea la nivel organizațional are loc atunci când cunoștințele individuale și de grup sunt instituționalizate (Crossan și colab., 1999).
- Nivel micro - individ: Categoriile principale de factori care descriu un manager de proiect performant conform modelului conceptual propus de Mihaela Lutas și colab. (2020):
  - Experiența (Tehnică vs. Managerială)
  - Certificări
  - Educație

## **5.1 Studiu comparativ privind buna guvernare în România și Italia**

### **5.1.1 Premise**

Conform Parlamentului European, în raportul “The (low) absorption of EU Structural Funds” (Katsarova, 2013), capacitatea de absorbție reprezintă măsura în care o țară este capabilă efectiv să cheltuiască eficient fondurile sale structurale. Regiunile cu cel mai mare



PIB pe cap de locuitor - sudul Germaniei, sud-estul Regatului Unit, nordul Italiei, Belgia, Luxemburg, Olanda, Austria, Irlanda și țările nordice, au și cea mai mare rată de absorbție a fondurilor europene. În schimb, pentru țări precum Grecia, Letonia și România, o creștere a ratei de absorbție a fost introdusă drept o condiție de acordarea e fondurilor.

### **5.1.2 Scop**

Din perspectivă comparativă, acest studiu își propune să analizeze contextele favorizante pentru creșterea numărului de proiecte cu fonduri europene (mai precis din Programul Erasmus+ 2014-2020), în România și Italia, în domeniul sportului.

### **5.1.3 Întrebările cercetării**

Dacă ne uităm la procentul de selecție a proiectelor și profilul țărilor care au beneficiat cel mai mult de finanțare UE, putem formula următoarele întrebări de cercetare:

- **Care este rata de utilizare a fondurilor UE în țările, respectiv în organizațiile în care governanța este slabă?**
- **Există o legătură implicită între o structură sportivă cu un sistem eficient de bună guvernare și numărul de proiecte europene și rezultatele investițiilor de succes?**

### **5.1.4 Metode de cercetare**

Această analiză statistică explică măsura în care România a accesat fonduri europene pentru sport în perioada 2014-2020, corelând numărul de proiecte cu indicatori specifici care au fost analizați anterior.

**Variabila independentă** folosește câțiva indici compoziți pentru calitatea guvernării: Indicele de guvernare la nivel mondial (WGI), Indicele de eficiență a guvernului (GEF), Indicele de prosperitate și Indicele european de calitate a guvernării (EQI).

**Variabila dependentă** analizată, și anume fonduri UE la nivel de țară în domeniul sportului, este reprezentată din totalitatea proiectelor sportive realizate în România și Italia în perioada 2014-2020. Variabila dependentă este construită din baza totală a tuturor proiectelor sportive realizate în România și Italia în perioada 2014-2020.

Metodele statistice utilizate au fost corelații de eşantion pereche între variabile independente și dependente. Pentru analiza relației dintre variabile s-a utilizat testul corelației dintre eşantioane pereche.

### 5.1.5 Rezultate și interpretarea lor

Din analiza comparativă putem observa că Italia are scoruri mai bune în ceea ce privește responsabilitatea, eficiența guvernului, calitatea reglementărilor și indicatorii de control al corupției și este foarte aproape de România în ceea ce privește stabilitatea politică și indicatorii statutului de drept. (Figura 5.2) Rezultatele arată dependența dintre unul dintre indicii WGI și fondurile structurale absorbite pentru perioada respectivă. Creșterea calității guvernantei are ca rezultat atingerea obiectivelor principale ale politicii UE și realizarea mai multor proiecte.

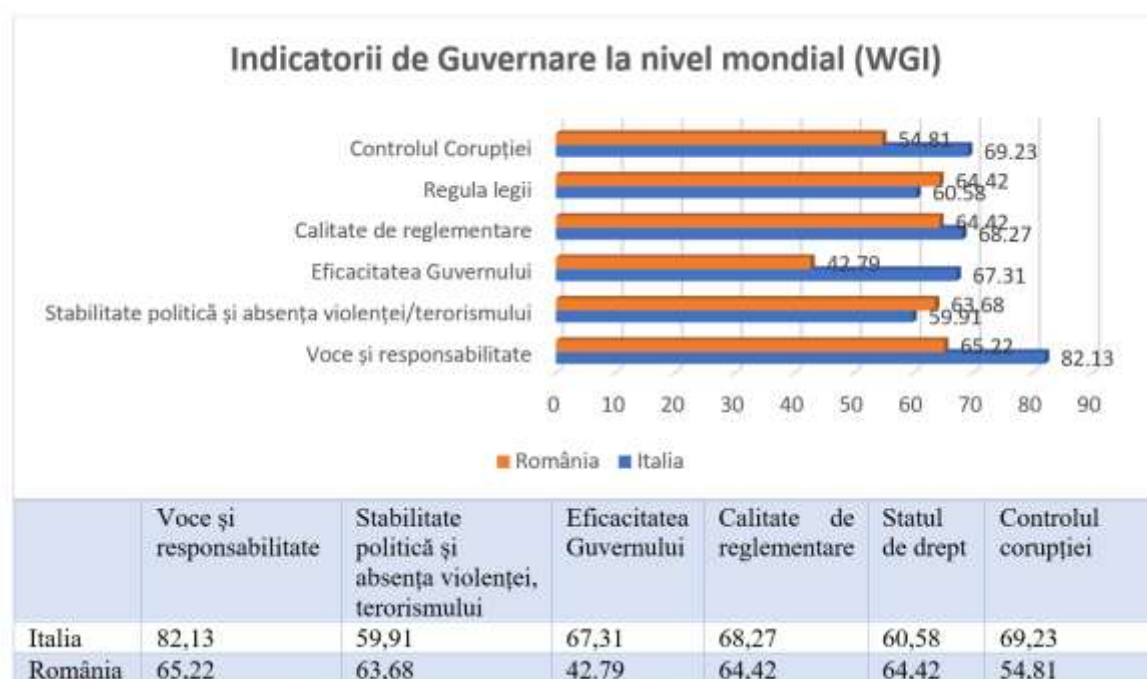


Figura 5.2 Grafic comparativ Italia-România pe indicele WGI – date colectate la nivel de țară pentru 2020

Dacă ne referim strict la rata de absorbție în sport, nu există date comparative în acest sens. Totuși, putem face câteva comparații semnificative din baza de date Erasmus +, componenta sport, unde găsim toate proiectele finanțate din 2014 până în prezent. De exemplu, din 2014 până în prezent, au fost finanțate 1176 de proiecte, 234 au coordonatori structuri sportive în Italia, față de doar 49 de proiecte finanțate cu coordonatori entități sportive din România. După cum se arată în Figura 5.3, Italia se află pe primul loc în UE în

cea ce privește accesarea granturilor Erasmus + pe componenta sport, urmată de Spania, Croația, Bulgaria, Franța, Grecia, Slovenia.

Italia rămâne pe prima poziție chiar dacă luăm în considerare toate proiectele finanțate prin programul Erasmus+, având drept coordonatori entități din Italia și parteneri organizații din Italia. În acest caz particular, găsim 610 proiecte finanțate din 5638. România ocupă locul 9, cu 230 proiecte din numărul total de 5638.

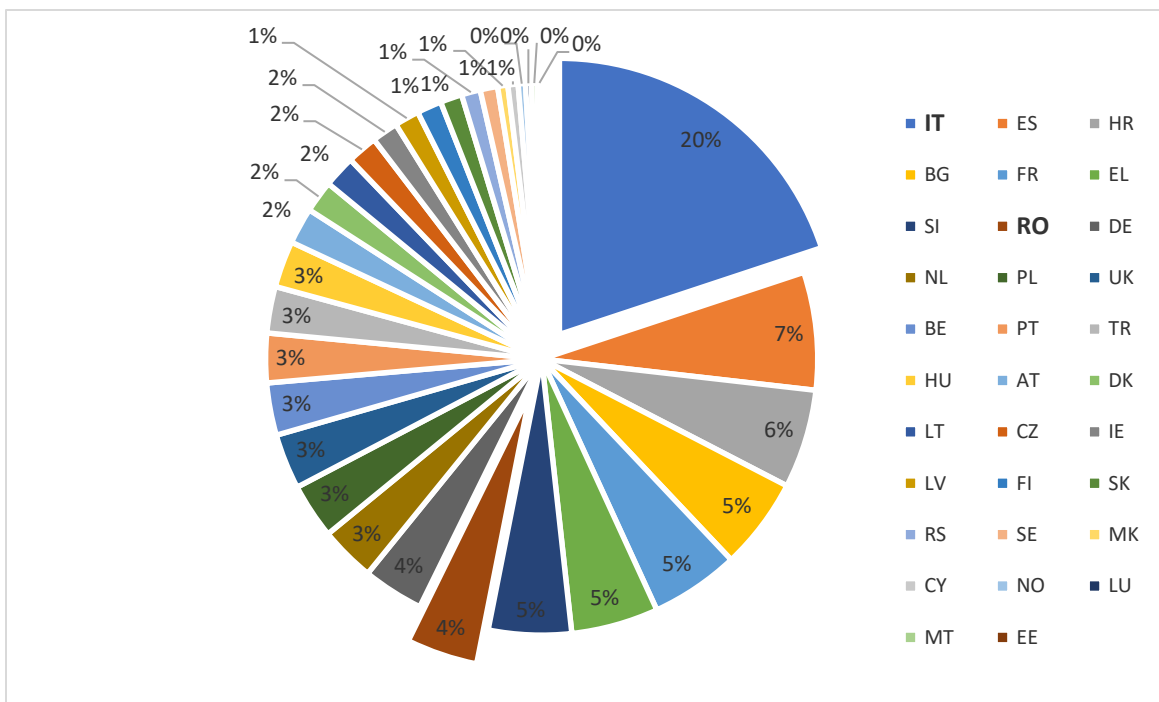


Figura 5.3 Ierarhizarea țărilor în funcție de numărul de proiecte Erasmus+ Sport(2014-2020)

În Tabelul 5.1, putem observa o corelație perfectă între variabila dependentă și cea independentă.

Tabelul 5.1 Corelații de eşantion pereche între variabile independente și dependente

		N	Corelație	Sig.
Perechea 1	PNRO & EQRO	2	1.000	.000
Perechea 2	PNRO & PIRO	2	1.000	.000
Perechea 3	PNRO & WGIRO	2	-1.000	.
Perechea 4	PIIT & EQIT	2	1.000	.000
Perechea 5	PIIT & WGIIT	6	-.192	.716
Perechea 6	PIIT & PNIT	2	1.000	.000

### **5.1.6 Discuții și concluzii**

În ultimii ani, mai multe studii au acordat o atenție deosebită impactului calității guvernării asupra politicii regionale, mai precis, absorbția fondurile europene. O abordare analitică este aplicată pe scară largă pentru datele agregate privind transferurile fondurilor structurale ale UE, datele de performanță, în principal indicatori macroeconomici și datele privind calitatea guvernantei.

Concluzia principală este că fondurile europene sunt eficiente condiționat. Acolo unde este disponibil un nivel înalt de calitate al guvernării, economiile pot beneficia de suportul acestor fonduri. În cazul unui nivel mai scăzut al calității guvernării, beneficiile sunt reduse. (Ederveen și colab., 2006; Rodríguez-Pose și Garcilazo, 2015; Tosun, 2014).

Dintre concluziile analizei comparative de mai sus, putem menționa faptul că Italia înregistrează o performanță mai bună în ceea ce privește buna guvernare, pe toți indicatorii relevanți, cu excepția calității economice și a mediului de investiții unde România se apropie de Italia. Trebuie de asemenea precizat faptul că, în interiorul Italiei, există diferențe semnificative ale nivelului de bună guvernare între regiunile din Nord și cele din Sud.

## **5.2 Studiu comparativ privind performanța în atragerea de fonduri europene de către organizațiile din România și Italia**

Acest studiu are în vedere cercetarea comparativă privind performanța în atragerea de fonduri europene la nivelul structurilor sportive lideri de proiect în cadrul Programului Erasmus+ Sport, în România și Italia.

### **5.2.1 Premise**

Pentru a analiza impactul învățării individuale asupra performanței organizației în domeniul accesării fondurilor europene, a fost realizată o analiză comparativă România-Italia pentru a analiza în detaliu factorii care determină performanța unei organizații în domeniul accesării fondurilor europene. În acest studiu s-au folosit atât mijloace calitative, cât și cantitative.

### **5.2.2 Întrebările de cercetare**

1. Ce relație există între performanța în accesarea fondurilor europene și variabilele organizaționale? Variabilele organizaționale vizate au fost:
  - Structura și dinamica organizațională;
  - Resursa umană internă specializată în scrierea și implementarea de proiecte;
  - Nivelul de formare profesională a resursei umane interne, dovedit prin existența unor calificări precum: expert accesare fonduri, manager proiect, expert achiziții, etc?
2. Ce asemănări și deosebiri există între organizațiile din România și Italia?

### **5.2.3 Metodologia cercetării**

Cercetarea a plecat de la nevoia de a cunoaște factorii care au contribuit la obținerea unei performanțe atât de bune în cazul Italiei în accesarea fondurilor europene în domeniul Sportului, analizând programul Erasmus+ Sport.

S-a utilizat baza de date a platformei publice Erasmus+ care cuprinde proiectele aprobate, pentru a analiza datele referitoare la proiectele derulate de țările coordonatoare, Italia fiind pe primul loc cu 234 de proiecte coordonate în calitate de lider de proiect, în perioada 2014 – 2020.

#### 5.2.4 Scop

Scopul studiului a fost acela de a identifica care sunt factorii care determină performanța în accesarea fondurilor europene, în organizațiile analizate.

#### 5.2.5 Obiectivele și sarcinile cercetării

- Identificarea și contactarea organizațiilor care au avut proiecte câștigate în cadrul Programului Erasmus+ Sport, în perioada 2014-2020, atât în România, cât și în Italia.
- Identificarea factorilor interni și externi care determină performanța în atragerea de fonduri europene la organizațiile care au obținut finanțate în Italia și România.

#### 5.2.6 Metode cercetare

**Principala metodă de colectare a datelor** utilizată în cadrul acestui studiu a fost ancheta, prin:

- Chestionare *online adresate reprezentanților organizațiilor sportive din România și Italia*
- Interviuuri structurate cu reprezentanții organizațiilor sportive din România și Italia.

**Metodele de analiză și interpretarea datelor** s-au realizat prin intermediul SPSS (Analiza factorială, deviația standard, Matricea de Covarianță).

Interpretarea rezultatelor la interviurile structurate s-a realizat prin intermediul platformei [NVIVO](#).

#### 5.2.7 Eșantionul cercetării

În acest studiu eșantionul a fost alcătuit din organizații sportive care au beneficiat de proiecte, implementate sau în curs de implementare, în cadrul Programului Erasmus+, în perioada programatică 2014-2020.

- Eșantionul din România a fost format din 49 de organizații, dintre care 30 de intrări unice – o parte dintre organizații au avut mai multe proiecte în perioada analizată.
- Eșantionul din Italia a fost format din 234 de organizații dintre care 200 de intrări unice.

Interviurile *online*, cu durata de aproximativ o oră, au fost realizate cu:

- 6 reprezentanți de organizații sportive din Italia, lideri de proiect în Programul Erasmus+, componenta Sport;
- 12 reprezentanți de organizații sportive din România, lideri de proiect în Programul Erasmus+, componenta Sport.

### **5.2.8 Organizarea cercetării**

În primă instanță s-a realizat o bază de date cu organizațiile care au avut proiecte Erasmus+ pe componenta Sport, în perioada 2014-2020 (colectarea datelor de contact ale reprezentanților acestor organizații din România și Italia s-a realizat manual, prin identificarea organizațiilor din platforma de rezultate Erasmus+ și identificarea e-mailurilor pe site-urile lor).

Invitațiile pentru completarea chestionarelor *online* au fost transmise la începutul anului 2022 entităților sportive coordonatoare de proiecte Erasmus+ (lideri de proiect), pe componenta Sport, atât în România, cât și în Italia.

### **5.2.9 Rezultate și interpretarea lor**

În cadrul acestui studiu rezultatele sunt prezentate în funcție de factorii interni și externi care au determinat atragerea de fonduri europene Erasmus+ Sport de către organizațiile sportive din România și Italia. În cadrul cercetării comparative România-Italia s-au folosit indicatori identificați prin chestionarele *online* de autoevaluare a aptitudinilor verbale/numerice/funcționărești/capacității de decizie și a factorilor motivaționali ai fiecărui participant. Datele cantitative obținute prin aplicarea de chestionare *online* au fost sprijinite și de date calitative obținute prin realizarea de interviuri structurate.

Interviurile realizate cu reprezentanții organizațiilor sportive din România și Italia au fost analizate prin intermediul aplicației [NVIVO](#), unde a fost posibilă analiza frecvenței cuvintelor folosite, realizarea de diagrame și desene sugestive (Figura 5.4):



*Figura 5.4 Analiza cuvintelor cheie menționate în cadrul interviurilor cu reprezentanții organizațiilor sportive din România.*

Astfel, **în România**, din interviurile realizate cu reprezentanții organizațiilor sportive performante în atragerea de fonduri Erasmus+, au rezultat următoarele aspecte:

- Majoritatea celor care au câștigat proiecte cu finanțare prin Programul Erasmus+ au avut experiență îndelungată în management, precum și experiență academică;
- Principalele abilități care au fost menționate sunt abilitățile lingvistice în special limba engleză, abilități de comunicare cu partenerii, abilități academice;
- Principala motivație menționată se referă la oportunitatea de a cunoaște alte țări, alte culturi, precum și dorința de cunoaștere, de învățare;
- Ca factori externi care au ridicat probleme în scrierea și/sau în implementarea proiectelor au fost: resursele interne limitate, găsirea și gestionarea partenerilor, gestionarea părții financiar -contabile, precum și birocrăția, barierele culturale;
- Majoritatea au invocat nevoia de educație a resurselor/organizației în domeniul scrierii și implementării de proiecte europene, precum și importanța unei formări pentru creșterea cunoștințelor, abilităților, competențelor. S-a menționat inclusiv ideea creării unei platforme *online* unde să existe informații standardizate pe pași pentru aplicarea și implementarea unui proiect.

**În Italia**, din interviurile realizate cu reprezentanții organizațiilor sportive performante în atragerea de fonduri Erasmus+, au rezultat următoarele aspecte:

- Reprezentanților organizațiilor mari (Ex: federații) nu au cursuri specifice în scrierea și implementarea de fonduri europene și de obicei pentru proiecte cooperează cu consultanți în europroiectare atât pentru scrierea cât și pentru implementarea și raportarea proiectelor.



- Reprezentanții organizațiilor mici sau ai universităților au experiență academică și de management și folosesc resursele umane interne pentru scrierea și implementarea proiectelor europene.
- Printre abilitățile importante au fost menționate: comunicare, flexibilitate, networking, autonomie, creativitate, curiozitate, disciplină, inovație, dinamism.
- Motivația principală în scrierea de proiecte pentru organizațiile mici/private este atragerea de fonduri pentru că resursele din partea statului sunt limitate, însă și pentru că este o modalitate de învățare și dezvoltare personală și profesională



*Figura 5.5 Analiza cuvintelor cheie menționate în cadrul interviurilor cu reprezentanții organizațiilor sportive din Italia*

### 5.2.10 Discuții și concluzii

Din cercetarea comparativă privind performanța în atragerea de fonduri europene la nivelul structurilor sportive lideri de proiect în cadrul Programului Erasmus+ Sport, în România și Italia, au reieșit următoarele concluzii:

- Capacitatea decizională, aptitudinile verbale și numerice sunt cele mai dezvoltate la persoanele care au avut performanță în accesarea și implementarea de fonduri europene în România, urmate de abilitățile funcționărești. În Italia, reprezentanții organizațiilor sportive au autoevaluat ca fiind foarte dezvoltate capacitatea decizională abilitățile funcționărești, numerice, urmate de aptitudinile verbale.
- În România, indicatorii de motivație cu cel mai mare nivel sunt încrederea în succes, dorința de a învăța, efortul compensator. În Italia, indicatorii de motivație cu cel mai mare nivel sunt independența, dorința de a învăța și persistența.

- Atât în România cât și în Italia, printre factorii externi care au influențat scrierea proiectelor Erasmus+ pe componenta Sport au fost dinamica organizațională: dificultăți pe partea financiară în elaborarea bugetelor, dificultăți în găsirea de parteneri externi și lipsa resursei umane interne organizației, care să poată preîntâmpina problemele apărute în completarea cererii de finanțare.

### **5.3 Studiu privind relația dintre învățarea individuală și învățarea organizațională în cadrul structurilor Ministerului Tineretului și Sportului**

#### **5.3.1 Premise**

Acest studiu este o explorare sistematică a dezvoltării intervenției de formare și a dinamicii individuale și organizaționale în entitățile publice și care activează în domeniul sportului. Cercetarea privind transferul învățării individuale la nivelul organizației a fost realizată în cadrul Ministerului Tineretului și Sportului și a entităților subordonate, în anul 2021.

Această cercetare investighează dezvoltarea unui program de formare pentru angajații din managementul mediu care provin din Ministerul Tineretului și Sportului și din cele 41 de organizații subordonate (DJST), de dimensiuni medii din România.

#### **5.3.2 Scop**

Scopul studiului este de a analiza procesul prin care învățarea individuală contribuie la învățarea organizațională/schimbarea organizațională și, în cele din urmă, determină performanța unei organizații în domeniul atragerii de fonduri europene.

#### **5.3.3 Obiectivele și sarcinile cercetării**

Obiectivele cercetării au fost:

- Identificarea factorilor interni și externi care determină performanța în atragerea de fonduri europene;

- Analiza impactului cursului de europroiectare la șase luni de la finalizarea cursurilor pentru a vedea schimbările care s-au produs în organizație și numărul de proiecte scrise/aprobate;
- dezvoltarea ofertei educaționale la nivelul Ministerului Tineretului și Sportului prin cursul pilot de europroiectare.

### **5.3.4 Ipotezele cercetării**

*Ipoteza generală:* Performanța în europroiectarea și implementarea de proiecte europene depinde de trăsături persoanelor ale angajaților și de caracteristicile organizației.

*Ipoteze de lucru:*

1. Performanța în atragerea de proiecte cu fonduri nerambursabile este mai mare la persoanele care au un nivel mai ridicat al **aptitudinilor verbale** (factor intern care ține de individ).
2. Performanța în atragerea de proiecte cu fonduri nerambursabile este mai mare la persoanele care au un nivel mai ridicat al **aptitudinilor numerice** (factor intern care ține de individ).
3. Performanța în atragerea de proiecte cu fonduri nerambursabile este mai mare la persoanele care au un nivel mai ridicat al **aptitudinilor funcționărești** (factor intern care ține de individ).
4. Performanța în atragerea de proiecte cu fonduri nerambursabile este mai mare la persoanele care au un nivel mai ridicat al **capacității de decizie** (factor intern care ține de individ).
5. Performanța în atragerea de proiecte cu fonduri nerambursabile este mai mare la persoanele care au un nivel mai ridicat al **motivației** (factor intern care ține de individ).
6. Performanța în accesarea fondurilor are legătură cu **dinamica organizațională** – învățare organizațională, lucrul în echipă, performanța financiară (factor extern care ține de organizație).

### **5.3.5 Metode cercetare**

În procesul cercetării am utilizat următoarele metode de cercetare:

1. Metode de proiectare a cercetării (operaționalizarea conceptelor);

2. Metode de recoltare a datelor: experimentul, chestionarul, interviuri structurate;
3. Metode de analiză și interpretare a datelor (analiza factorială, comparația, testele de corelație).

O altă metodă utilizată în cadrul cercetării a fost metoda testelor:

- Teste psihologice din bateria CAS++.
- Testul Inventarul Motivației pentru Performanță (AMI).

### **5.3.6 Eșantionul cercetării**

În acest studiu au fost implicați 41 de reprezentanți ai DJTS, entități din subordinea Ministerului Tineretului și Sportului, cu aproximativ 30 de angajați în fiecare direcție. Au fost, inițial, 41 de participanți implicați în formare, cu doar aproximativ 30 de participanți activi pe toată perioada de formare. Din cei 30 de participanți activi, 13 au realizat drafturi de proiecte și 3 au depus cereri de finanțare imediat după training fie ca lideri de proiect, fie ca parteneri în diferite proiecte.

### **5.3.7 Organizarea cercetării**

Studiul a fost inițiat la începutul anului 2021 și s-a finalizat la începutul anului 2022. Perioada de timp a permis ca dezvoltarea formării să se potrivească cu profilul organizației și cu nevoile de instruire. Aceasta a însemnat dezvoltarea conținutului de formare la începutul anului, în colaborare cu Ministerul Tineretului și Sportului; chestionarea participanților cu privire la nevoile lor în primăvara anului 2021; asigurarea instruirii timp de două luni (aprilie și mai), cu o evaluare a impactului instruirii după șase luni (un chestionar de evaluare a impactului aplicat în noiembrie 2021).

### **5.3.8 Rezultate și interpretarea lor**

Interviurile realizate cu reprezentanții Ministerului Tineretului și Sportului și ai Direcțiilor Județene pentru Sport și Tineret au fost analizate prin intermediul aplicației NVIVO, unde s-au centralizat datele din interviuri, sondaje, note, pagini web. Acest lucru ne-a permis organizarea și vizualizarea datelor, precum și găsirea de tipare pe care le conține. Astfel, a fost posibilă analiza frecvenței cuvintelor folosite, realizarea de diagrame și desene sugestive, precum cele din Figura 5.6:



Figura 5.6 Analiza cuvintelor cheie menționate în cadrul interviurilor cu reprezentanții MTS/DJST

În ceea ce privește cazul de succes al direcției județene pentru sport și tineret care a reușit să depună și să câștige un proiect în urma intervenției de formare, putem menționa contribuția următorilor factori interni și externi:

- *La nivel de factori interni:*
  - a existat o motivație interioară a celor doi colegi care au depus proiectul, ambii având un indice motivațional mediu dezvoltat/superior
  - nivel bun/mediu al aptitudinilor verbale, numerice și decizionale.
- *La nivel de factori externi:* a existat sprijinul conducerii pentru depunerea proiectului “barierele nu au fost instituționale, **am avut deschidere din partea șefului nostru** până la urmă și înțelegere chiar dacă eu știu... am stat peste program... nu a fost absolut niciun impediment de partea lui să folosim resursele instituției”, “am avut și **deschiderea, am avut și interesul, și susținerea....**”.

### 5.3.9 Discuții și concluzii

Din analiza datelor cantitative și calitative a reieșit faptul că ipoteza generală se confirmă și anume, că performanța în scrierea și implementarea de proiecte europene depinde de o serie de factori interni (dimensiunea cunoaștere/învățare: aptitudini verbale, numerice, abilități funcționărești, capacitate decizională, dimensiunea motivație - responsabilitate, rol în luare deciziilor, satisfacție, recunoaștere) și de factori externi precum dinamica organizațională: dificultăți în construirea echipei, dificultăți financiare; lipsa resursei umane: personal redus și implicat în alte activități decât scrierea de proiecte europene.

În ceea ce privește ipotezele de lucru, s-a constatat că:

- Performanța în atragerea de proiecte cu fonduri nerambursabile este mai mare la persoanele care au un nivel mai ridicat al aptitudinilor verbale, numerice, funcționărești și al capacității de decizie (factor intern care ține de individ).
- Performanța în atragerea de proiecte cu fonduri nerambursabile este mai mare la persoanele care au un nivel mai ridicat al motivației (factor intern care ține de individ).
- Performanța în accesarea fondurilor este determinată de dinamica organizațională – învățare organizațională, lucrul în echipă, performanța financiară (factor extern care ține de organizație).

## **Capitolul 6: STUDIU PRIVIND EFICACITATEA PROGRAMULUI DE EURO PROIECTARE ÎN DOMENIUL SPORTULUI**

### **6.1 Premise**

Această cercetare își propune să identifice factorii de performanță în absolvirea unui curs de formare pentru accesarea de fonduri europene de către managerii sportivi. Plecând de la premisa existenței unor trăsături care orientează specialiștii în sport spre această zonă de specializare, studiul urmărește să demonstreze faptul că, în cadrul profilului ocupațional, există unele trăsături care pot fi optimizate prin urmărirea unei intervenții sistematice, coerente și consistente în domeniul redactării proiectelor cu finanțare europeană.

În acest studiu, am pornit de la analiza comparativă a standardelor ocupaționale ale managerului sportiv și managerului de proiect, realizată în capitolul 3, unde am evidențiat ce aptitudini și cunoștințe trebuie să dobândească un manager de proiect sportiv pentru a avea succes în domeniul fondurilor europene pentru sport.

### **6.2 Scop**

Această cercetare își propune să identifice factorii de performanță în absolvirea unui curs de pregătire în fonduri europene adresat reprezentanților organizațiilor sportive din România,

în special managerilor de cluburi, managerilor de federații, și organizațiilor sportive publice și private.

### **6.3 Obiectivele și sarcinile studiului**

*Obiectivele cercetării:*

- Identificarea factorilor de performanță în absolvirea unui curs de formare pe fonduri europene de către managerii sportivi.
- Evaluarea eficacității unui program de formare Eurodesign în domeniul sportului.
- Analiza impactului cursului de europroiectare la 6 luni de la finalizarea cursurilor pentru a vedea schimbările care s-au produs în organizație și numărul de proiecte scrise/aprobate.

### **6.4 Ipotezele cercetării**

Acest studiu își propune să testeze 3 (trei) ipoteze:

H1. *Abilitățile cognitive* (verbale, numerice, de luare a deciziilor, funcționale) influențează performanța în europroiectare.

H2. *Un program de formare conceput și implementat din perspectiva fondurilor europene îmbunătățește competențele* (cunoștințe, aptitudini, atitudini) participanților în domeniul managementului sportiv.

H3. *Cunoștințele și abilitățile dobândite în timpul cursului de formare sunt decisive* pentru performanța profesională a participanților.

### **6.5 Metode de cercetare științifică**

Metodele de cercetare utilizate în această lucrare au fost: experimentul, metoda testelor (teste psihologice CAS++ pentru testarea abilităților cognitive verbale și numerice, abilităților funcționărești și a capacității de decizie) și metode statistice. Ca metode statistice de analiză și interpretare a datelor, am folosit: corelații, T-test, analiza factorială exploratorie (EFA) și tabele încrucișate.

Tabelul 6.1 Variabile ale cercetării: descriere și scală

Variabile	Itemi	Descriere	Scale
Cunoștințe	KnowAvg	Media cunoștințelor: cunoștințe despre implementare (KImplement), scriere (KWrite), nevoi (Kneeds), domeniul de aplicare (Kscope), Gantt (KGantt), Buget (KBudget), parteneri (Kpartners), apeluri (KCall), diseminare (KMk) (evaluat în 2 momente T0 și T1)	Scale Likert cu 5 puncte
IndScore	RELEVANCE	Criteriul de relevanță: relevanța pentru obiectivele acțiunii, pentru nevoile de dezvoltare și evoluție ale organizațiilor participante, nevoile și obiectivele participanților la proiect.	30 PUNCTE
	DESIGN	Criteriul de proiectare a proiectului: claritatea, completitudinea și calitatea programului de lucru, inclusiv etapele adecvate de pregătire, implementare, monitorizare, evaluare și diseminare; adecvarea și calitatea metodologiei propuse pentru a răspunde nevoilor identificate; Concordanță între obiectivele proiectului și activitățile propuse.	20 PUNCTE
	TEAM	Criteriul echipei – experiența echipei de implementare: Măsura în care: - proiectul implică o combinație adecvată de organizații participante complementare, cu profilul, experiența și expertiza necesare pentru implementarea cu succes a tuturor aspectelor proiectului; - repartizarea responsabilităților și sarcinilor demonstrează angajamentul și contribuția activă a tuturor organizațiilor participante. Existența unor mecanisme eficiente de coordonare și comunicare între organizațiile participante și între acestea și alte părți interesate relevante.	20 PUNCTE
	MK	Diseminarea rezultatelor proiectului/ Criteriul de impact: Calitatea măsurilor de evaluare a rezultatelor proiectului; Impactul potențial al proiectului, calitatea planului de diseminare, calitatea planurilor pentru a asigura sustenabilitatea proiectului.	30 PUNCTE
	IndScore	Punctajul total obținut la evaluarea drafturilor de proiecte finale, conform criteriilor de evaluare ale finanțatorului. Punctajul maxim pentru toate criteriile a fost de 100 de puncte, maximum 30 de puncte pentru criteriul de relevanță, maximum 20 de puncte pentru criteriul de proiectare, maximum 20 de puncte pentru calitatea parteneriatului și maximum 30 de puncte pentru criteriul impact.	100 PUNCTE
ScoreKnow	KOPPORTUN	cunoștințele participanților despre oportunitățile cunoscute de finanțare	întrebare cu alegere multiplă
	KPLATFORMUE	cunoștințele participanților despre platformele de apeluri	întrebare cu alegere multiplă
	KDURATION	cunoștințele participanților cu privire la durata proiectului	întrebare cu alegere multiplă
	KFEATURES	cunoștințele participanților cu privire la caracteristicile proiectului	întrebare cu alegere multiplă



Variabile	Itemi	Descriere	Scale
	KRESULTS	cunoștințele participanților cu privire la rezultatele proiectului	întrebare cu alegere multiplă
	KBUDGET	cunoștințele participanților cu privire la elementele bugetare	întrebare cu alegere multiplă
	KDIFFERENCE	cunoștințele participanților despre diagrama Gantt	întrebare cu alegere multiplă
	KSIMULTANEITY	cunoștințele participanților cu privire la simultaneitatea activităților proiectului	întrebare cu alegere multiplă
	KSTEPS	cunoștințele participanților despre etapele proiectului	întrebare cu răspunsuri multiple
	KTREE	cunoștințele participanților despre arborele problemelor și cum să noteze cauzele și efectele problemelor organizației lor	întrebare cu alegere multiplă
	KSWOT	cunoștințele participanților despre analiza SWOT	întrebare cu alegere multiplă
	KOBSMART	cunoștințele participanților despre cum să scrie obiective SMART	întrebare cu alegere multiplă
	IDENTIFYSMART	cunoștințele participanților despre cum să identifice obiectivele SMART	întrebare cu alegere multiplă
	KPERT	cunoștințele participanților despre metoda PERT	întrebare cu răspunsuri multiple
	KGANTT	cunoștințele participanților despre diagrama Gantt	întrebare cu răspunsuri multiple
	KEVALUATION	cunoștințele participanților cu privire la instrumentele de evaluare	întrebare cu alegere multiplă
	KIMPACT	cunoștințele participanților despre cum să măsoare impactul unui proiect	întrebare cu alegere multiplă
	KDEFRESULTS	cunoștințele participanților despre rezultatele proiectelor	întrebare cu alegere multiplă
	ScoreKnow	Cunoștințele celor 46 de participanți privind redactarea unui proiect finanțat au fost testate printr-un test de evaluare finală (Evaluare finală). Dacă au răspuns corect la toate întrebările, participanții ar putea obține un punctaj final de 18 puncte. Întrebările au fost incluse într-un chestionar <i>online</i> , întrebări cu alegere unică, cu alegere multiplă, fiecare întrebare a punctat 1 pentru un răspuns corect și 0 pentru un răspuns incorect, pentru fiecare întrebare.	18 puncte
Experiență	ExpAvg	Experiență medie: educație, engleză, experiență în organizare, experiență în proiecte, intenție de aplicare, certificate, experiență în fonduri, experiență în scris	Scale Likert de 5 puncte și variabile binare (Da, Nu).

Variabile	Itemi	Descriere	Scale
Abilități cognitive	T0_Sverbal	Capacitate verbală la momentul inițial T0 – înainte de începerea cursului	Teste psihologice Cognitrom
	T0_Snum	Abilitatea numerică la linia de bază T0 – înainte de începerea cursului	Teste psihologice Cognitrom
	T0_Sfunct	Abilitatea funcțională la momentul inițial T0 – înainte de începerea cursului	Teste psihologice Cognitrom
	T0_Cdecide	Abilitatea de a lua decizii la momentul inițial T0 – înainte de începerea cursului	Teste psihologice Cognitrom

Experimentul a urmat un design cu măsuri repetate pentru a evalua efectele unui program de formare asupra performanței reprezentanților organizațiilor sportive. Subiecții au participat la un număr prescris de sesiuni pe parcursul a opt săptămâni.

Colectarea datelor cantitative s-a realizat cu ajutorul următoarelor instrumente:

- Chestionar *online* pentru analizarea nevoilor de formare;
- Teste psihologice CAS++;
- Proiect individual evaluat în funcție de criteriile finanțatorului;
- Chestionar *online* pentru testarea cunoștințelor dobândite în urma cursului;
- Chestionar pentru analizarea feedback-ului la finalul trainingului.

## 6.6 Eșantionul cercetării

Această cercetare a implicat inițial 125 de reprezentanți ai structurilor sportive din România, publice și private. După mai multe sesiuni, o parte dintre aceștia a renunțat și doar 46 de participanți au finalizat cursul.

Profilul celor 46 de participanți care au frecventat cursul de europroiectare a fost următorul:

- 41% bărbați și 59% femei;
- majoritatea au între 35 și 54 de ani;
- nivel studii: 24% Licență, 54% master, 15% doctorat;
- nivel de engleză: 20% începători, 54% intermediari, 26% avansați.

## 6.7 Organizarea cercetării

Principalele etape ale cercetării au fost:

1. *Înregistrarea grupului țintă.* Înregistrarea participanților s-a făcut *online*, în perioada 4 - 15 octombrie 2022, pe baza unui chestionar Google.
2. *Evaluarea inițială a testelor de cunoștințe și aptitudini cognitive* (15 octombrie 2022).
3. *Livrarea cursului* (15 octombrie – 15 decembrie 2022), 40 de ore în total.
4. *Evaluarea finală a participanților* (15 - 20 decembrie 2022).
5. *Prelucrarea rezultatelor* (decembrie 2022 – martie 2023).

## 6.8 Rezultate și interpretarea lor

Cei 46 de participanți care au participat la curs au fost testați cu teste psihologice CAS++, pentru a le evalua abilitățile verbale, numerice, abilitățile funcționale și capacitatea de decizie. Conform testelor, cei 46 de participanți au intrat la acest curs cu diferitele niveluri, exprimate mai jos ca medii (unde 1 valoare minimă și 5 valoare maximă pentru abilitățile cognitive). Tabelul 6.2 arată că managerii au obținut un punctaj mediu de 2,35 pentru cele patru competențe (verbale, numerice, funcționale și decizionale).

*Tabelul 6.2 Abilitățile cognitive ale celor 46 de participanți care au frecventat cursul.*

Grupuri	Număr	Suma	Media
T_Sverbal	46	132	2.869565
T_Snum	46	107	2.326087
T_Sfunct	46	83	1.804348
T_Cdecide	46	110	2.391304
<b>Media abilităților</b>			2.347826

Tabelul 6.3 evidențiază faptul că nu există corelații semnificative între abilitățile managerilor și scorul individual. Abilitățile verbale corelează mediu și pozitiv cu abilitățile numerice ( $\rho = 0,55$ ) și slab cu abilitățile funcționale ( $\rho = 0,33$ ) și capacitatea de decizie ( $\rho = 0,34$ ). Abilitățile numerice corelează slab și pozitiv cu abilitățile funcționale ( $\rho = 0,32$ ) și capacitatea de decizie ( $\rho = 0,35$ ). Capacitatea de a decide se corelează și cu abilitățile funcționale ( $\rho = 0,45$ ). Astfel, putem spune că diferitele abilități se corelează între ele.

Tabelul 6.3 Corelația Spearman între abilitățile cognitive verbale și numerice, abilitățile funcționale, luarea deciziilor și scorul individual

		T_Sverbal	T_Snumeric	T_Sfunct	T_Cdecide	IndScore	
Spearman's rho	T_Sverbal	Coeficient de corelație	1.000	.552**	.331*	.346*	.198
		Sig. (cu două cozi)		.000	.025	.019	.188
		N	46	46	46	46	46
	T_Snumeric	Coeficient de corelație	.552**	1.000	.329*	.357*	.043
		Sig. (cu două cozi)	.000		.026	.015	.779
		N	46	46	46	46	46
	T_Sfunct	Coeficient de corelație	.331*	.329*	1.000	.452**	.165
		Sig. (cu două cozi)	.025	.026		.002	.274
		N	46	46	46	46	46
	T_Cdecide	Coeficient de corelație	.346*	.357*	.452**	1.000	.192
		Sig. (cu două cozi)	.019	.015	.002		.200
		N	46	46	46	46	46
IndScore	Coeficient de corelație	.198	.043	.165	.192	1.000	
	Sig. (cu două cozi)	.188	.779	.274	.200		
	N	46	46	46	46	46	

\*\* . Corelația este semnificativă la nivelul 0,01 (2-cozi).

\* . Corelația este semnificativă la nivelul 0,05 (2-cozi).

Cu toate acestea, media acestor abilități corelează puternic și pozitiv cu scorul individual ( $R=0,71$ ). Așa cum se arată în

Tabelul 6.4, există o corelație pozitivă medie între cunoștințe și experiență ( $\rho = 0,511$ ) și o corelație pozitivă slabă între aptitudini și performanța finală a unui participant la un curs de formare ( $\rho = 0,304$ ). Se observă, de asemenea, o corelație pozitivă slabă între scorul individual și scorul obținut la evaluările individuale finale ( $\rho = 0,365$ ). Astfel, dobândirea de cunoștințe și deprinderi crește performanța în atragerea de fonduri europene.

Tabelul 6.4 Corelația Spearman între variabile medii

			ExpAvg	KnowAvg	SkillAvg	IndScore	ScoreKnow
Spearman's rho	ExpAvg	Coeficient de corelație	1.000	.511**	-.043	.078	-.117
		Sig. (cu două cozi)		.000	.777	.606	.438
		N	46	46	46	46	46
	KnowAvg	Coeficient de corelație	.511**	1.000	-.167	-.033	-.242
		Sig. (cu două cozi)	.000		.267	.829	.106
		N	46	46	46	46	46
	SkillAvg	Coeficient de corelație	.043	-.167	1.000	.771**	.304*
		Sig. (cu două cozi)	.777	.267		.000	.040
		N	46	46	46	46	46
	IndScore	Coeficient de corelație	.078	-.033	.771**	1.000	.365*
		Sig. (cu două cozi)	.606	.829	.000		.013
		N	46	46	46	46	46
ScoreKnow	Coeficient de corelație	.117	-.242	.304*	.365*	1.000	
	Sig. (cu două cozi)	.438	.106	.040	.013		
	N	46	46	46	46	46	

\*\* . Corelația este semnificativă la nivelul 0,01 (2-tail).

\* . Corelația este semnificativă la nivelul 0,05 (2-tail).

Testul T (Tabelul 6.5) demonstrează că media cunoștințelor la sfârșitul cursului, la momentul T1 (3,72), a crescut față de media cunoștințelor la începutul cursului, la momentul T0 (2,46) cu 1,26 puncte, această diferență fiind semnificativă statistic ( $p < 0,05$ ).

Testul T demonstrează că media aptitudinilor la sfârșitul cursului, la momentul T1 (3,25), a crescut față de media aptitudinilor de la începutul cursului, la momentul T0 (2,35) cu 0,90 puncte și această diferență este semnificativă din punct de vedere statistic.

Testul T pentru fiecare dintre cele 9 (nouă) tipuri de cunoștințe din Tabelul 6.5 de mai jos este semnificativ statistic având valoarea  $p < 0,01$ . Principalele achiziții s-au datorat cunoștințelor de a scrie proiecte (o îmbunătățire de 1,55 puncte), găsirea de parteneri (o îmbunătățire de 1,48 puncte), implementarea proiectelor (o îmbunătățire de 1,41 puncte) și proiectarea graficului Gantt (o îmbunătățire de 1,39 puncte).

Tabelul 6.5 Test de semnificație statistică pentru 46 de subiecți (T-Test: Paired Two Sample for Means)

	Know_T0	Know_T1		Skills_T0	Skills_T1
Media	2.46	3.72	Media	2.35	3.25
Varianța	1.17	0.51	Varianța	0.82	2.71
Observații	46.00	46.00	Observații	46.00	46.00

Corelația Pearson	0.42	Corelația Pearson	0.73
Ipotizat		Ipotizat	
Diferența de medie	0.00	Diferența de medie	0.00
Df	45.00	Df	45.00
t Stat	-8.49	t Stat	-5.28
P(T<=t) o singură coadă	0.00	P(T<=t) o singură coadă	0.00
t Critic o singură coadă	1.68	t Critic o singură coadă	1.68
P(T<=t) două cozi	0.00	P(T<=t) două cozi	0.00
t Critic două cozi	2.01	t Critic două cozi	2.01

*Tabelul 6.6 Testul T pentru fiecare dintre cele 9 tipuri de cunoștințe*

	Media	Valoarea P	t Critic 2 cozi	Diferența Medie
T0_KnowAvg	2.46	0.00	2.01	1.26
T1_KnowAvg	3.72			
T0_Kimplement	2.33	0.00	2.01	1.41
T1_KImplement	3.74			
T0_Kneeds	2.74	0.00	2.01	1.06
T1_KNeeds	3.80			
T0_KGantt	2.50	0.00	2.01	1.39
T1_KGantt	3.89			
T0_Kpartners	2.26	0.00	2.01	1.48
T1_Kpartners	3.74			
T0_KWrite	2.02	0.00	2.01	1.55
T1_KWrite	3.57			
T0_Kscope	2.70	0.00	2.01	1.26
T1_Kscope	3.96			
T0_KBudget	2.46	0.00	2.01	1.04
T1_KBudget	3.50			
T0_KCall	2.30	0.00	2.01	1.33
T1_KCall	3.63			
T0_KMk	2.80	0.00	2.01	0.90
T1_KMk	3.70			

Alte diferențe între manageri, înainte de a urma cursurile și după curs, provin din cunoștințele despre găsirea unui apel (Kcall = 1.33), definirea scopului proiectului (Kscope = 1.26), cunoștințele privind proiectarea analizei nevoilor (T0\_Kneeds = 1.06), proiectarea bugetului (KBudget = 1,04) și marketing/diseminare (T0\_KMk = 0,89), confirmând a doua ipoteză.

Aceste constatări evidențiază importanța evaluării nevoilor de redactare a unui proiect european ca prim pas în definirea domeniului, obiectivelor și activităților potrivite ale unui proiect. Cunoștințele financiare joacă un rol important în redactarea unui proiect și reprezintă, de asemenea, unul dintre criteriile de performanță în majoritatea ghidurilor de

proiect, deoarece evaluatorii caută proiecte care sunt rentabile și alocă resurse adecvate pentru fiecare activitate.

Analiza *crosstab* (Tabelul 6.7) arată că, în general, femeile au obținut valori mai mari pentru punctajele individuale și finale, indiferent dacă au avut experiență anterioară în proiect, în cadrul companiei, probabil pentru că sunt mai meticuloase. Se observă că valori mai mari sunt obținute de persoanele cu diplomă de licență.

*Tabelul 6.7 Analiza cross-tabelară*

Etichete de rând	Valori				
	Exp	Know	Skill	Ind Score	Score Know
<b>nici unul</b>	0.86	3.28	3.42	16.67	12.33
<b>Fără exp proiect</b>	0.86	3.28	3.42	16.67	12.33
<b>masc</b>	0.86	3.28	3.42	16.67	12.33
<b>universitar</b>	0.95	3.42	2.91	18.18	13.00
<b>Fără exp proiect</b>	0.97	3.54	2.87	22.22	13.11
<b>fem</b>	0.83	3.50	3.13	20.00	13.50
<b>masc</b>	1.08	3.58	2.67	24.00	12.80
<b>Cu exp. proiect</b>	0.83	2.86	3.08	0.00	12.50
<b>fem</b>	0.83	2.86	3.08	0.00	12.50
<b>licență</b>	1.00	2.97	3.22	26.60	12.84
<b>Fără exp proiect</b>	1.00	3.15	3.25	29.44	12.78
<b>fem</b>	1.04	3.08	3.38	35.56	13.22
<b>masc</b>	0.97	3.23	3.11	23.33	12.33
<b>Cu exp. proiect</b>	0.98	2.50	3.17	19.29	13.00
<b>fem</b>	0.99	2.42	3.24	22.50	13.00
<b>masc</b>	0.92	3.00	2.75	0.00	13.00
<b>masterat</b>	1.05	2.92	2.93	15.71	11.71
<b>Fără exp proiect</b>	0.96	2.85	2.56	15.00	12.00
<b>fem</b>	0.96	2.85	2.56	15.00	12.00
<b>Cu exp. proiect</b>	1.17	3.02	3.42	16.67	11.33
<b>fem</b>	1.21	3.08	3.58	25.00	11.50
<b>masc</b>	1.08	2.89	3.08	0.00	11.00
<b>Total general</b>	0.98	3.09	3.12	22.28	12.67

Aceste caracteristici ale grupului performant din cadrul unui curs de europroiectare în sport pot fi premise pentru formularea unor cursurilor ulterioare: nivel mediu de engleză, studii de licență, adaptabilitate mai mare a femeilor la acest tip de ocupație. Aceste informații pot fi utile atât pentru viitorii participanți, cât și pentru viitorii traineri în domeniul europroiectării în sport. Pentru a testa cea de-a treia ipoteză, am analizat importanța cunoștințelor și aptitudinilor dobândite în cursul de formare pentru performanța profesională a acestora.



Tabelul 6.8 Varianța totală explicată

Componentă	Valori Eigen inițiale			Extragerea sumelor încărcărilor pătrate		
	Total	% din varianță	Cumulativ %	Total	% din Varianță	Cumulativ %
<b>KnowAvg</b>	1.821	45.529	45.529	1.821	45.529	45.529
<b>SkillAvg</b>	1.389	34.722	80.251	1.389	34.722	80.251
<b>IndScore</b>	.461	11.532	91.783			
<b>ExpAvg</b>	.329	8.217	100.000			

*Metoda de extracție: Analiza componentelor principale.*

Analiza factorială din Tabelul 6.8 demonstrează că, dintre cei patru factori, doar doi sunt importanți (Cunoștințe și Abilități), deoarece primul explică 45,5% din varianță, al doilea 34,7% din varianță și, prin urmare, împreună explică 80,25% din varianță. Restul de 19,75% din varianță este explicat de scorul individual (11,53%), iar 8,21% este explicat de experiență.

## 6.9 Discuții și concluzii

Această cercetare a arătat că este nevoie de profesionalizarea ocupațiilor din domeniul sportiv, fie că vorbim de manager sportiv, manager de proiect, administrator de club sportiv, dar și de necesitatea specializării pentru aceste ocupații respective. Plecând de la o analiză comparativă a standardelor ocupaționale ale managerului sportiv și managerului de proiect, am stabilit că, pentru ca un manager sportiv să devină un manager de proiect eficient, va trebui să dezvolte următoarele abilități: abilități de învățare, abilități numerice, abilități funcționale și capacitatea de reacție.

Din analizele noastre, putem concluziona că ipotezele cercetării sunt confirmate. Prima ipoteză este parțial confirmată deoarece niciuna dintre aptitudinile verbale, numerice, funcționale și aptitudinile de luare a deciziilor nu corelează cu performanța individuală, dar luate în ansamblu, acestea au o influență medie asupra performanței. Abilitățile luate ca ansamblu influențează scorul individual.

Principalii factori care determină performanța în redactarea proiectelor europene pentru cei 46 de participanți care au participat la curs, în ordinea importanței, sunt: cunoștințele, aptitudinile și apoi experiența anterioară. Există o corelație pozitivă foarte puternică între variabilele cunoștințe și competențe, o corelație pozitivă foarte puternică între cunoștințe și performanța finală a unui participant la un curs de formare. Se observă, de asemenea, o puternică corelație pozitivă între aptitudini și scorul la evaluările individuale

finale. Astfel, dobândirea de cunoștințe și abilități crește performanța în atragerea de fonduri europene.

Cercetarea de față a mai arătat că, pe lângă acești factori condiționali care determină performanța într-un curs de scriere de proiecte europene în domeniul sportului, există și o serie de factori specifici din biografia personală și profesională a participanților, precum: nivel mediu de stăpânire a limbii engleze, studii de licență, studii superioare, adaptabilitatea femeilor la acest tip de ocupație. Aceste caracteristici pot fi utile atât pentru viitorii participanți, cât și pentru viitorii antrenori din domeniul europroiectării în sport.

## **Concluziile tezei**

Cercetarea noastră a urmărit, în principal, următoarele obiective: analizarea bunei guvernante din perspectiva atragerii de fonduri europene pentru sport, corelațiile dintre învățarea individuală, învățarea de grup și învățarea organizațională ca premise pentru performanța în atragerea de fonduri europene, realizarea unei analize a profesionalizării continue a managerilor în sport pentru fundamentarea creării de noi ocupații care să țină pasul cu nevoile și oportunitățile din piață în domeniul fondurilor europene pentru sport.

Astfel, am analizat într-un mod comparativ teorii ale managementului sportiv, bunei guvernante, educației adulților, profilul profesional al expertului în accesarea fondurilor europene, metode de instruire specifice educației adulților, bune practici în Europa în ceea ce privește profesionalizarea carierei managerului în sport, precum și posibile îmbunătățiri în formarea adulților în Europa și în România.

Buna guvernanță este un concept complex, iar o definiție unanim acceptată nu există. În schimb există foarte multe diferențe de abordare, mai ales în ceea ce privește domeniul de aplicare și gradele de operaționalizare. Cu toate acestea, am reușit să oferim câteva exemple de bună guvernanță și să tragem concluzii cu referire la condițiile pe care trebuie să le îndeplinească o țară – la nivel macro și o structură sportivă – la nivel micro pentru a respecta criteriile de bună guvernanță. Din studiul nostru comparativ între Italia și România a reieșit faptul că Italia înregistrează o performanță mai bună în ceea ce privește buna guvernare, pe toți indicatorii relevanți, cu excepția calității economice și a mediului de investiții unde România se apropie de Italia.

Pentru a face legătura între învățare și performanță, ne-am concentrat pe relația dintre învățarea individuală, învățarea în grup, învățarea organizațională și performanța în atragerea de fonduri europene. S-au evidențiat caracteristicile unice ale învățării adulților și diferențele

metode de formare centrate pe participant, rezultând, de asemenea, importanța cunoașterii limbii engleze pentru adulții care urmează o carieră în scrierea și implementarea proiectelor europene. Concluzia noastră a fost că, dat fiind faptul că organizațiile sunt compuse din indivizi, organizațiile învață prin intermediul membrilor lor individuali. Deși cele trei niveluri de învățare - individuală, de grup și organizațională - sunt distincte, ele sunt interdependente. Învățarea individuală este considerată a fi o condiție prealabilă pentru învățarea organizațională. Astfel, teoriile învățării individuale sunt foarte importante pentru a înțelege învățarea și schimbarea organizațională ca urmare a învățării. Din analizele noastre și studiul literaturii de specialitate a reieșit faptul că instruirea îmbunătățește performanța unei organizații.

De asemenea, pentru a îmbunătăți performanța structurilor sportive din România în domeniul fondurilor europene, am considerat necesară analiza competențelor și abilităților esențiale necesare unui manager de proiect, pe baza standardului ocupațional. În mod similar, s-au explorat competențele și abilitățile cheie necesare unui manager sportiv, permițând o comparație între cele două profiluri. Din această comparație, a reieșit că pentru ca un manager sportiv să devină un manager de proiect eficient el trebuie să-și dezvolte cunoștințe și abilități în diverse domenii, în special în domeniul administrativ, matematică, economie și contabilitate.

Am concluzionat că programele de educație și formare sunt foarte importante în procesul de profesionalizare, în special în domeniile managementului sportiv, bune guvernări și euro proiectării.

Pentru a contribui la îmbunătățirea programelor de formare în domeniul fondurilor europene pentru sport, am dezvoltat un program de formare în europroiectare și am analizat competențele necesare unui manager de proiect implicat în proiecte de sport. În acest sens am trasat liniile directoare pentru dezvoltarea unui program de europroiectare în domeniul sportului. Acest program de europroiectare a fost testat cu 3 ocazii diferite, pe grupuri țintă diferite.

În urma cursului pilot efectuat în cadrul Ministerului Tineretului și Sportului și a studiului comparativ România-Italia, au fost trasate o serie de recomandări pentru dezvoltarea unui curs de europroiectare, recomandări care constituie obiectul pentru verificare și reflecție ulterioară.

În ultimul studiu am identificat factorii de performanță în absolvirea unui curs de formare în domeniul fondurilor europene, de către managerii sportivi.

Cercetarea a evidențiat faptul că, în cadrul profilului ocupațional există unele trăsături care pot fi optimizate prin urmărirea unei intervenții sistematice, coerente și consistente în domeniul redactării proiectelor cu finanțare europeană. A fost evidențiată nevoia de profesionalizare a ocupațiilor din domeniul sportiv, fie că vorbim de manager sportiv, manager de proiect, administrator de club sportiv, și de necesitatea specializării pentru aceste ocupații respective.

De asemenea, a rezultat faptul că principalii factori care determină performanța în redactarea proiectelor europene, în ordinea importanței, sunt: cunoștințele, aptitudinile și apoi experiența anterioară, ceea ce denotă importanța și impactul mare al formării managerilor sportivi în acest domeniu al europroiectării. Astfel, formarea continuă a managerilor sportivi în europroiectare crește performanța în atragerea de fonduri europene. Cercetarea a mai arătat că, pe lângă acești factori condiționali care determină performanța într-un curs de scriere de proiecte europene în domeniul sportului, există și o serie de factori specifici din biografia lor personală și profesională precum: nivel mediu de engleză, studii de licență, studii superioare, precum și adaptabilitatea femeilor la acest tip de ocupație.

Printre finalitățile proiectului de cercetare putem aminti: Crearea unui program de formare profesională a managerilor sportivi în domeniul fondurilor europene, Dezvoltarea unui nou standard ocupațional - manager de proiect sportiv, Crearea unui masterat în domeniul europroiectării în sport.

Rezultatele acestei cercetări pot fi împărtășite în mod eficient cu diferite părți interesate, cum ar fi factorii de decizie, profesioniștii din industrie și cadrele academice. De asemenea, rezultatele cercetării pot avea un impact potențial asupra modelării viitoarelor politici legate de managementul proiectelor în România sau în Uniunea Europeană. Studiul ar putea, de asemenea, să analizeze modul în care alți cercetători sau organizații pot să se bazeze pe aceste constatări și să contribuie în continuare la înțelegerea managementului strategic în proiectele UE.

## **Valorificarea și diseminarea rezultatelor cercetării**

### **Articole**

1 Anca-Maria Ionescu, Monica Stănescu. Attracting European funds in sport – a comparative analysis of good governance in Romania and Italy, The 7th International Conference of the Universitaria Consortium in Physical Education, Sport and Physiotherapy, <https://sportsisocietate.ro/conference/about-conference>, Noiembrie 12-13, 2021, Iași România.

2 Anca-Maria Ionescu, Monica Stănescu, Kamer-Ainur Aivaz. Typologies of sport structures in writing and implementing European Projects: A two-step cluster analysis, *Technium Social* Vol. 32, 2022, A new decade for social changes, <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/6738>, Iunie 2022

3 Anca-Maria Ionescu, Monica Stănescu, Kamer-Ainur Aivaz. A pilot test on how motivation can influence performance in the field of European project writing, *Technium Social* Vol. 35, 2022, A new decade for social changes, [https://www.researchgate.net/publication/363419535\\_A\\_pilot\\_test\\_on\\_how\\_motivation\\_can\\_influence\\_performance\\_in\\_the\\_field\\_of\\_European\\_project\\_writing](https://www.researchgate.net/publication/363419535_A_pilot_test_on_how_motivation_can_influence_performance_in_the_field_of_European_project_writing), Septembrie 2022

4 Anca-Maria IONESCU, Monica STĂNESCU, Francesco FRANCESCHETTI, Andrea CELANI, Kamer-Ainur AIVAZ. Organizational Learning as a Critical Factor in Accessing the Erasmus+ Sport Program, *Annals of “Dunărea de Jos” University of Galați Fascicle I. Economics and Applied Informatics, Years XXIX – no2/2023*, DOI <https://doi.org/10.35219/eai15840409344>, Iulie 2023

5 Anca-Maria IONESCU, Monica STĂNESCU, Rocsana BUCEA-MANEA-ȚONIȘ. PERFORMANCE FACTORS IN GRADUATING A TRAINING COURSE IN EUROPEAN FUNDS FOR SPORTSDiscobolul, *Physical Education, Sport and Kinetotherapy Journal*, September 2023

### **Conferințe**

1 Anca-Maria Ionescu, Monica Stănescu. Attracting European funds in sport – a comparative analysis of good governance in Romania and Italy, The 7th International Conference of the Universitaria Consortium in Physical Education, Sport and Physiotherapy, Noiembrie 12-13, 2021, Iași România.

2 Anca-Maria IONESCU, Monica STĂNESCU, Towards a new occupation: Expert in European funds in the field of sport/ Spre o nouă ocupație: Expert fonduri europene în domeniul sportului, *Congres UNEFS, Ediția a 11-a, INTERNATIONAL CONGRESS OF EDUCATION, HEALTH AND HUMAN MOVEMENT*. 10-12 Iunie 2021, online

3 Anca-Maria Ionescu, Monica Stănescu, Francesco Franceschetti, Andrea Celani, Kamer-Ainur Aivaz. Organizational learning as a critical factor in accessing the Erasmus + Sport Program *INTERNATIONAL CONGRESS OF EDUCATION, HEALTH AND HUMAN MOVEMENT, 12th Edition – Hybrid, Human Movement: New Paradigms in a Changing World*, 15-18 Iunie 2022

4 Anca Ionescu Săptămâna Europeană a Sportului – Recomandări privind promovarea unui stil de viață sănătos. Conferința Națională pentru Studenți, Școala între tradițional și modern, ediția a XIV, Universitatea “Valahia” din Târgoviște. 26 mai 2023

## Bibliografie

- Ahmad, Z., și Saleem, A. (2011). *Classification of countries with respect to their governance*. 21, 393–408. accesat în 26/6/2023. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.3031.8084>
- Ali, Z., și Bhaskar, Sb. (2016). Basic statistical tools in research and data analysis. *Indian Journal of Anaesthesia*, 60(9), 662. accesat în 22/7/2023. <https://doi.org/10.4103/0019-5049.190623>
- Allen, W. C. (2006). Overview and Evolution of the ADDIE Training System. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 430–441. accesat în 30/6/2023. <https://doi.org/10.1177/1523422306292942>
- Almulla, M. A. (2022). Investigating Important Elements That Affect Students' Readiness for and Practical Use of Teaching Methods in Higher Education. *Sustainability*, 15(1), 653. accesat în 4/7/2023. <https://doi.org/10.3390/su15010653>
- Altbach, P. G., și Knight, J. (2007). The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3–4), 290–305. accesat în 31/7/2023. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
- Argyris, C., și Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://books.google.ro/books/about/Organizational\\_Learning.html?id=2aYOAQAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.ro/books/about/Organizational_Learning.html?id=2aYOAQAAMAAJ&redir_esc=y)
- Ausubel, D., și Robinson, F. (1981). *Învățarea în școală. O introducere în Psihologie pedagogică*. Editura Didactica.
- Baker, R. E., și Esherick, C. (2013). *Fundamentals of Sport Management* (1 ed). Human Kinetics. accesat în 1/8/2023. <https://doi.org/10.5040/9781492595533>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. accesat în 4/7/2023. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Bontis, N., Crossan, M. M., și Hulland, J. (2002). Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469. accesat în 30/7/2023. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>
- Brinkerhoff, R. O. (2003). *The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not*. Berrett-Koehler Publishers. accesat în 30/6/2023. disponibil la <https://www.amazon.com/Success-Case-Method-Quickly-Working/dp/1576751856>
- Bruner, J. (1970). *Procesul educației intelectuale*. București, Editura Științifică.
- Burnett, F. (2023). Work and unemployment. În W. B. Walsh, L. Y. Flores, P. J. Hartung, și F. T. L. Leong (Ed.), *Career psychology: Models, concepts, and counseling for meaningful employment*. (pag. 529–551). American Psychological Association. accesat în 3/8/2023. <https://doi.org/10.1037/0000339-025>
- Carter, R. (2020). Knowledge about language in the curriculum. În *Teaching English* (pag. 246–258). Routledge.
- Charron, N., Dijkstra, L., și Lapuente, V. (2015). Mapping the Regional Divide in Europe: A Measure for Assessing Quality of Government in 206 European Regions. *Social*

- Indicators Research*, 122(2), 315–346. accesat în 28/7/2023.  
<https://doi.org/10.1007/s11205-014-0702-y>
- Chelcea, S. (2001). *Metodologia cercetării sociologice: metode cantitative și calitative*. București, Editura Economică.
- Chiang, P. S. (2004). Problem-Based Learning Definition, Implementation & Opportunities for Collaboration. *New York State Dental Journal*, 70(6), 44–46. accesat în 4/7/2023. disponibil la <https://www.proquest.com/docview/213342113/abstract/EC91BC9D67A94C10PQ/1>
- Council of Europe. (2005, aprilie 20). *Recommendation Rec(2005)8 of the Committee of Ministers to member states on the principles of good governance in sport*. accesat în 26/6/2023. disponibil la <https://rm.coe.int/0900001680910e72>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., și White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522. accesat în 20/7/2023. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Dall’erba, S., și Le Gallo, J. (2008). Regional convergence and the impact of European structural funds over 1989-1999: A spatial econometric analysis\*. *Papers in Regional Science*, 87(2), 219–244. accesat în 28/7/2023. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2008.00184.x>
- De La Torre, E. M., Perez-Encinas, A., și Gomez-Mediavilla, G. (2022). Fostering Sustainability through Mobility Knowledge, Skills, and Attitudes. *Sustainability*, 14(3), 1349. accesat în 4/7/2023. <https://doi.org/10.3390/su14031349>
- DellaNeve, J. R. (2007). The relationship between organizational learning and organizational change: Analyzing adult learning and organizational learning factors [Ed.D., Pepperdine University]. În *ProQuest Dissertations and Theses*. accesat în 20/7/2023. disponibil la <https://www.proquest.com/docview/304707001/abstract/5AACF90BE5184D9BPQ/1>
- Deloitte. (2020). *The Social Enterprise at Work. Paradox as a Path Forward*. Deloitte Global Human Capital Trends. accesat în 30/6/2023. disponibil la <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-hc-trends-2020.pdf>
- Deloitte. (2021). *The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive*. DELOITTE GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf)
- Department for Education, UK. (2017). *A competency framework for governance The knowledge, skills and behaviours needed for effective governance in maintained schools, academies and multi-academy trusts*. accesat în disponibil la [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/583733/Competency\\_framework\\_for\\_governance\\_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/583733/Competency_framework_for_governance_.pdf)
- Dess, G. G., și Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273. accesat în 20/7/2023. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Dewey, J. (1916). *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. Macmillan.
- Doležal, J., și kolektiv, a. (2016). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing a.s.

- Drucker, P. F. (2003). *The New Realities*. Transaction Publishers. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://books.google.ro/books?hl=en&lr=&id=DX\\_YAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Drucker,+P.+F.+1989+The+new+realities+London:+Heinemann&ots=VwXytUWARA&sig=DziUcy8BjxQ9TRKknAbgTabzR5o&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Drucker%2C%20P.%20F.%201989%20The%20new%20realities%20London%3A%20Heinemann&f=false](https://books.google.ro/books?hl=en&lr=&id=DX_YAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Drucker,+P.+F.+1989+The+new+realities+London:+Heinemann&ots=VwXytUWARA&sig=DziUcy8BjxQ9TRKknAbgTabzR5o&redir_esc=y#v=onepage&q=Drucker%2C%20P.%20F.%201989%20The%20new%20realities%20London%3A%20Heinemann&f=false)
- Ederveen, S., Groot, H. L. F., și Nahuis, R. (2006). Fertile Soil for Structural Funds? A Panel Data Analysis of the Conditional Effectiveness of European Cohesion Policy. *Kyklos*, 59(1), 17–42. accesat în 30/7/2023. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2006.00318.x>
- Education First. (2021). *EF EPI - EF English Proficiency Index*. accesat în 4/7/2023. disponibil la <https://www.ef.com/assetscdn/WIBIwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2021/ef-epi-2021-english.pdf>
- EOSE. (2020). *The European Sport and Physical Activity Labour Market Statistics*. accesat în 31/7/2023. disponibil la [https://projects.eose.org/wp-content/uploads/2021/03/EOSE\\_European\\_Research\\_Report\\_EU28\\_Sport\\_Labour\\_Market.pdf](https://projects.eose.org/wp-content/uploads/2021/03/EOSE_European_Research_Report_EU28_Sport_Labour_Market.pdf)
- Cartea albă privind sportul, COM(2007) 391 final, European Commission, Carte albă (2007). accesat în 30/7/2023. disponibil la <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391>
- Dezvoltarea dimensiunii europene a sportului, COM(2011) 12 final, European Commission, COMUNICARE A COMISIEI CĂTRE PARLAMENTUL EUROPEAN, CONSILIU, COMITETUL ECONOMIC ȘI SOCIAL EUROPEAN ȘI COMITETUL REGIUNILOR (2011). accesat în 30/7/2023. disponibil la <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0012>
- European Commission. (2013). *EVALSED :The resource for the evaluation of Socio-Economic Development - Evaluation guide*. accesat în 31/7/2023. disponibil la [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide)
- European Commission. (2012). Consolidated version of the Treaty of the functioning of the European Union. *Official Journal of the European Union*. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0023.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0023.02/DOC_1&format=PDF)
- European Union. (2011, 2014). *Work Plan for Sport 2011-2014*. accesat în 27/6/2023. disponibil la <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/work-plan-for-sport-2011-2014.html>
- Expert Group “Good Governance”. (2013). Principles of good governance in sport. *EU Work Plan for Sport, 2011–2014* (Deliverable 2). accesat în 30/7/2023. disponibil la [https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy\\_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf)
- Fayissa, B., și Nsiah, C. (2013). The Impact of Governance on Economic Growth in Africa. *The Journal of Developing Areas*, 47(1), 91–108. accesat în 27/6/2023. disponibil la <https://www.jstor.org/stable/23612261>
- Feng, K. (2022). Current Status and Trends of Blended Learning in Higher Education. În Z. Zhan, F. P. Chew, și M. T. Anthony (Ed.), *Proceedings of the 2022 International Conference on Science Education and Art Appreciation (SEAA 2022)* (pag. 1076–1084). Atlantis Press SARL. accesat în 31/7/2023. [https://doi.org/10.2991/978-2-494069-05-3\\_129](https://doi.org/10.2991/978-2-494069-05-3_129)



- Fodor, F., și Peluau, S. (2001). Géostratégie des langues en Europe centrale et orientale : bilan et perspectives. *Terminogramme*, n° 99-100, 109–129. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://liseo.france-education-international.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=15295](https://liseo.france-education-international.fr/index.php?lvl=notice_display&id=15295)
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada Publishing a.s.
- Fundația ACȚIUNEA CIVICĂ București. (2008). *STANDARD OCUPAȚIONAL, Ocupația: Manager proiect*. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://www.contaconta.ro/standarde\\_ocupationale/Manager%20de%20proiect.pdf](https://www.contaconta.ro/standarde_ocupationale/Manager%20de%20proiect.pdf)
- Galimberti, U. (1999). *Enciclopedia di psicologia*. Garzanti. accesat în 30/6/2023. disponibil la <https://www.amazon.it/Enciclopedia-psicologia-Umberto-Galimberti/dp/8811504791>
- Garvin, D. A. (1993, iulie 1). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78–91. accesat în 20/7/2023. disponibil la <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Goodwin, R. S. C. (1993). Skills Required of Effective Project Managers. *Journal of Management in Engineering*, 9(3), 217–226. accesat în 31/7/2023. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)9742-597X\(1993\)9:3\(217\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)9742-597X(1993)9:3(217))
- Guasti, P., Dobovšek, B., și Ažman, B. (2013). Deficiencies in the Rule of Law in Slovenia in the context of Central and Eastern Europe, *Varstvoslovje. J. Crim. Justice Secur.*, 14.
- Han, B. (2023). Research on the Deciding Factors of Blended Learning Effect of Law Students under the Background of Metaverse. În B. Fox, C. Zhao, și M. T. Anthony (Ed.), *Proceedings of the 2022 3rd International Conference on Artificial Intelligence and Education (IC-ICAIE 2022)* (pag. 1144–1153). Atlantis Press International BV. accesat în 31/7/2023. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-040-4\\_171](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-040-4_171)
- Haq, R., și Zia, U. (2009). Does Governance Contribute to Pro-poor Growth? Evidence from Pakistan. *PIDE-Working Papers*, 2009:52, Article 2009:52. accesat în 28/6/2023. disponibil la <https://ideas.repec.org/p/pid/wpaper/200952.html>
- Henry, I., și Lee, P.-C. (2004). Governance and Ethics in Sport. În *Chadwick, S & Beech J The Business of Sport Management*, Pearson. Pearson Education.
- Holmberg, S., Rothstein, B., și Nasiritousi, N. (2009). Quality of Government: What You Get. *Annual Review of Political Science*, 12(1), 135–161. accesat în 28/7/2023. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-100608-104510>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. accesat în 1/7/2023. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Iimi, A., și Ojima, Y. (2005). *Natural Resources, Economic Growth & good Governance: An Empirical Note*. JBIC Institute. accesat în disponibil la [https://www.jica.go.jp/Resource/jica-ri/IFIC\\_and\\_JBICI-Studies/jica-ri/english/publication/archives/jbic/report/working/pdf/wp21\\_e.pdf](https://www.jica.go.jp/Resource/jica-ri/IFIC_and_JBICI-Studies/jica-ri/english/publication/archives/jbic/report/working/pdf/wp21_e.pdf)
- International Olympic Committee. (2022). *Basic Universal Principles of Good Governance within the Olympic Movement*. accesat în 30/7/2023. disponibil la <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Integrity/Bonne-Gouvernance-EN.pdf>
- Ionescu, A.-M., și Stanescu, M. (2021). Attracting European Funds In Sport – A Comparative Analysis Of Good Governance In Romania And Italy. *The 7th International Conference of the Universitaria Consortium in Physical Education, Sport, and Physiotherapy*. accesat în 30/6/2023. disponibil la <https://sportsisocietate.ro/conference/about-conference>

- Ionescu, A.-M., Stanescu, M., și Kamer-Ainur, A. (2023, februarie). *Factors Favoring the Level of Knowledge in Writing European Funds for Sports Structures*. accesat în 23/7/2023. disponibil la [https://www.researchgate.net/publication/368831388\\_Factors\\_Favoring\\_the\\_Level\\_of\\_Knowledge\\_in\\_Writing\\_European\\_Funds\\_for\\_Sports\\_Structures](https://www.researchgate.net/publication/368831388_Factors_Favoring_the_Level_of_Knowledge_in_Writing_European_Funds_for_Sports_Structures)
- Jerez Gómez, P., Céspedes Lorente, J. J., și Valle Cabrera, R. (2004). Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 234–256. accesat în 20/7/2023. <https://doi.org/10.1108/03090590410527636>
- Katsarova, I. (2013). *The (low) absorption of EU Structural Funds* (pag. 6). EPRS: European Parliamentary Research Service. accesat în 30/7/2023. disponibil la [https://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130544/LDM\\_BRI\(2013\)130544\\_REV1\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130544/LDM_BRI(2013)130544_REV1_EN.pdf)
- Kaufmann, D., Kraay, A., și Lobaton P.Z., P. (1999). Governance matters. *World Bank Policy Research Working Paper, No. 2196*.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera: 3., doplněné vydání* (3rd ed.). Grada Publishing a.s.
- Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J., și Dabic, M. (2009). Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. *Journal of World Business*, 44(4), 421–433. accesat în 22/7/2023. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.006>
- Kirkpatrick, D., și Kirkpatrick, J. (2006). *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. Berrett-Koehler Publishers. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://books.google.ro/books?hl=en&lr=&id=gPzIAXUHHgQC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Kirckpatrick+e+Kirckpatrick,+Transferring+learning+to+behavior&ots=w78yz77Jg0&sig=S0olxo0jSwHV4bFjyI-KlgMUKH8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ro/books?hl=en&lr=&id=gPzIAXUHHgQC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Kirckpatrick+e+Kirckpatrick,+Transferring+learning+to+behavior&ots=w78yz77Jg0&sig=S0olxo0jSwHV4bFjyI-KlgMUKH8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy* (Rev. and updated). Cambridge Adult Education. accesat în 30/7/2023. disponibil la [https://www.umsl.edu/~henschkej/articles/a\\_The\\_%20Modern\\_Practice\\_of\\_Adult\\_Education.pdf](https://www.umsl.edu/~henschkej/articles/a_The_%20Modern_Practice_of_Adult_Education.pdf)
- Knowles, M. S. (1984). Introduction: The art and science of helping adults learn. *Andragogy in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning*. În *Andragogy in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning* (Vol. 4, pag. 56–61).
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. FT Press.
- Leone, L., și Prezza, M. (2003). *Costruire e valutare i progetti nel sociale. Manuale operativo per chi lavora su progetti in campo sanitario, sociale, educativo e culturale* (7th edition). FrancoAngeli.
- Lowther, M., Digennaro, S., și Borgogni, A. (2018). *Guidelines for Good Governance in Grassroots Sport*. accesat în <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25751.50083>
- Lutas, M., Nistor, R., Radu, M., și Beleiu, I. (2020). Perceptions Regarding the Profile of an Ideal Project Manager. *Amfiteatru Economic*, 22(54), 608. accesat în 8/7/2023. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/608>
- Macdonald, J., Mason, R., și Heap, N. (1999). Refining assessment for resource based learning. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 24(3), 345–354. accesat în 4/7/2023. disponibil la

<https://www.proquest.com/docview/203789551/abstract/DEF5E0E09BBD4336PQ/1>

- Malizia, G., și Tonini, D. A.-M. (2007). *Le parole chiave della formazione professionale* (II). Istituto Salesiano Pio XI. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/rapporti/parole\\_chiave\\_fp\\_ii.pdf](https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/rapporti/parole_chiave_fp_ii.pdf)
- Marcuccio, M., și Antonioli, D. (2021). Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna. În *FrancoAngeli Series – Open Access*. FrancoAngeli Series – Open Access. accesat în 3/7/2023. disponibil la <https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/book/648>
- Marek, Š., și Olga, M. (2017). *Úspěšná nezisková organizace* (3rd Edition). Grada Publishing a.s.
- Mašát, D., Prokešová, R., și Vacková, J. (2021). Manager profile in organizations providing social services: Evidence from the Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 375–384. accesat în 4/7/2023. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.30](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.30)
- Mason, L. (2013). *Psicologia dell'apprendimento e dell'istruzione* (2. ed). Il Mulino. accesat în 30/6/2023. disponibil la <https://www.amazon.it/Psicologia-dellapprendimento-dellistruzione-Lucia-Mason/dp/8815239073>
- Mathison, S. (2004). *Encyclopedia of Evaluation* (First Edition). SAGE Publications, Inc. accesat în 30/6/2023. disponibil la <https://www.amazon.com/Encyclopedia-Evaluation-Sandra-Mathison/dp/0761926097>
- Ministerul Finanțelor Publice. (2014). *Strategia de Resurse Umane a Ministerului Finanțelor Publice*. accesat în 30/6/2023. disponibil la <https://mfinante.gov.ro/documents/35673/343871/StrategMRUMFP20142018Brosura.pdf>
- Moraes Carvalho, D., Guarido Filho, E., și Almeida, V. E. D. (2018). Organizational performance and strategic inertia: The case of a Brazilian heavy construction company. *Revista de Gestão*, 25(1), 25–46. accesat în 22/7/2023. <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2017-003>
- Müller, R., și Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. accesat în 23/7/2023. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- OECD. (2017). *Skills for a High Performing Civil Service*. OECD. accesat în 4/7/2023. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons. accesat în 22/7/2023. disponibil la [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4282326/mod\\_resource/content/0/KEY%20PERFORMANCE%20INDICATORS.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4282326/mod_resource/content/0/KEY%20PERFORMANCE%20INDICATORS.pdf)
- Pellerey, M. (1994). *Progettazione didattica: metodi di programmazione educativa scolastica*. Società editrice internazionale. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/articoli\\_rassegna/136\\_Rassegna%20CNOS%20-%201995%20-%20n3.pdf](https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/articoli_rassegna/136_Rassegna%20CNOS%20-%201995%20-%20n3.pdf)
- Petzold, W., Guderjan, M., Smeriglio, A., Tourtouri, M., Surubaru, N.-C., Salemink, K., Idczak, P., Kjær Monsson, C., Bajtalan, H., Garau, C., Soultanova, M., Usai, A., Medeiros, E., Szulc, T., Trienes, M., Jaansoo, A., Lange, E., Yalcin, G., Modro, G., și Venineaux, J.-M. (2015). Future research on European Union Cohesion Policy: a Master Class during the OPEN DAYS 2014. *Regional Studies, Regional Science*, 2(1), 185–204. accesat în 28/7/2023. <https://doi.org/10.1080/21681376.2015.1013151>

- Picciano, A. G. (2019). BLENDING WITH PURPOSE: THE MULTIMODAL MODEL. *Online Learning*, 13(1). accesat în 31/7/2023. <https://doi.org/10.24059/olj.v13i1.1673>
- Pink, D. (2018). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Main edition). Canongate Books Ltd. accesat în 30/7/2023. disponibil la <https://www.danpink.com/books/drive/>
- PMI (Ed.). (2007). *Project management competency development framework—second edition* (2nd edition). Project Management Inst. accesat în disponibil la <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376>
- Project Management Institute (Ed.). (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (4th ed). Project Management Institute, Inc. accesat în 30/6/2023. disponibil la [http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/160/PROJECT%20MANAGEMENT%20BODY%20OF%20KNOWLEDGE%20\(PMBOK%20GUIDE\)%20\(%20PDFDrive.com%20\).pdf?sequence=1](http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/160/PROJECT%20MANAGEMENT%20BODY%20OF%20KNOWLEDGE%20(PMBOK%20GUIDE)%20(%20PDFDrive.com%20).pdf?sequence=1)
- Restak, R. M. (1988). *The Mind*. Bantam Books. accesat în disponibil la <https://www.amazon.com/Mind-Richard-Restak-M-D/dp/0553053140>
- Ribeiro, A., Amaral, A., și Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 181, 803–810. accesat în 4/7/2023. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.233>
- Rodríguez-Pose, A., și Garcilazo, E. (2015). Quality of Government and the Returns of Investment: Examining the Impact of Cohesion Expenditure in European Regions. *Regional Studies*, 49(8), 1274–1290. accesat în 30/7/2023. <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1007933>
- Rothstein, B., și Teorell, J. (2008). What Is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions. *Governance*, 21(2), 165–190. accesat în 28/7/2023. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x>
- Sahli, R. (2017). An Examination of the Effectiveness of Project-Based Learning on Student Academic Achievement and Teacher Perceptions of Project-Based Learning [Ed.D., Concordia University Irvine]. În *ProQuest Dissertations and Theses*. accesat în 4/7/2023. disponibil la <https://www.proquest.com/docview/2026817186/abstract/D59009623D1C4B71PQ/1>
- Santiso, C. (2001). Good Governance and Aid Effectiveness: The World Bank and Conditionality. *The Georgetown Public Policy Review*, 7(1), 1–22. accesat în disponibil la [https://www.researchgate.net/publication/228959367\\_Good\\_Governance\\_and\\_Aid\\_Effectiveness\\_The\\_World\\_Bank\\_and\\_Conditionality](https://www.researchgate.net/publication/228959367_Good_Governance_and_Aid_Effectiveness_The_World_Bank_and_Conditionality)
- Săvulescu, C. (2021). *Suport de curs “Organizația publică și managementul resurselor umane (1 și 2)*. SNSPA.
- Schunk, D. H. (2020). *Learning theories: an educational perspective* (Eighth Edition). Pearson. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://www.researchgate.net/publication/363547521\\_Learning\\_Theories\\_Educational\\_Perspectives\\_8th\\_edition\\_New\\_York\\_NY\\_Pearson\\_2020\\_582\\_pages\\_LCCN\\_2018034999\\_ISBN\\_9780134893754\\_ISBN\\_0134893751\\_paperbackAuthor\\_Schun k\\_D\\_HNorth\\_Carolina\\_University\\_2020](https://www.researchgate.net/publication/363547521_Learning_Theories_Educational_Perspectives_8th_edition_New_York_NY_Pearson_2020_582_pages_LCCN_2018034999_ISBN_9780134893754_ISBN_0134893751_paperbackAuthor_Schun k_D_HNorth_Carolina_University_2020)
- Secretariatul General al Guvernului. (2021). *Ghid privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică*, Secretariatul General al Guvernului - Google Search. Agenția Națională a Funcționarilor Publici. accesat în

- 1/7/2023. disponibil la  
<https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2021/Proiecte/SIPOCA%20136/Output-uri/noi%20materiale%201%20sept/Ghid%20motivare%20-%20web.pdf>
- Segalla, M., Sauquet, A., și Turati, C. (2001). Symbolic vs functional recruitment: *European Management Journal*, 19(1), 32–43. accesat în 8/7/2023. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00069-4)
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://www.google.ro/books/edition/\\_/I9G3AAAIAAJ?hl=en&sa=X&ved=2ahUKewi-vqCqwPX\\_AhXtlP0HHZc\\_AiYQ8fIDegQIAxBV](https://www.google.ro/books/edition/_/I9G3AAAIAAJ?hl=en&sa=X&ved=2ahUKewi-vqCqwPX_AhXtlP0HHZc_AiYQ8fIDegQIAxBV)
- Sensinado, A. D., Seguí-Urbaneja, J., și Teixeira, M. C. (2022). Professional development, skills, and competences in sports: a survey in the field of sport management among public managers. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(11), 2800–2809. accesat în 30/6/2023. <https://doi.org/DOI:10.7752/jpes.2022.11355>
- Sethibe, T., și Steyn, R. (2016). Innovation and organisational performance: A critical review of the instruments used to measure organisational performance. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8(1), 12. accesat în 20/7/2023. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v8i1.50>
- Simon, H. A. (1957). *Models of man; social and rational* (pag. xiv, 287). Wiley. accesat în disponibil la <https://psycnet.apa.org/record/1958-00363-000>
- Simonson, M. R., Smaldino, S. E., și Zvacek, S. (Ed.). (2019). *Teaching and learning at a distance: foundations of distance education* (Seventh Edition). Information Age Publishing, Inc.
- Singh, P., Alhassan, I., Binsaif, N., și Alhussain, T. (2023). Standard Measuring of E-Learning to Assess the Quality Level of E-Learning Outcomes: Saudi Electronic University Case Study. *Sustainability*, 15(1), 844. accesat în 4/7/2023. <https://doi.org/10.3390/su15010844>
- Singh, V., și Thurman, A. (2019). How Many Ways Can We Define *Online Learning*? A Systematic Literature Review of Definitions of *Online Learning* (1988-2018). *American Journal of Distance Education*, 33(4), 289–306. accesat în 31/7/2023. <https://doi.org/10.1080/08923647.2019.1663082>
- Slater, S. F., și Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. accesat în 22/7/2023. <https://doi.org/10.1177/002224299505900306>
- Solem, M. (2000). Resource-based Learning in Geography / Teaching and Learning Geography with Information and Communication Technologies. *The Journal of Geography*, 99(3/4), 178. accesat în 4/7/2023. disponibil la <https://www.proquest.com/docview/216837357/abstract/CD7A7D90C9F942C3PQ/1>
- Surubaru, N. C. (2014). Similar, yet different: performance variation in the management and implementation of Structural Funds in Bulgaria and Romania (2007–2013)—going beyond the administrative capacity nexus? *44th Annual Conference of the University Association of Contemporary European Studies, Cork, Ireland*.
- Szczepaniak, W. (2020). *Management Of Projects And Project Portfolios Co-Financed From The EU In Public Universities | International Business Information Management Association (IBIMA)*. 35th IBIMA Conference, Seville, Spain. accesat în 8/7/2023. disponibil la <https://ibima.org/accepted-paper/management-of-projects-and-project-portfolios-co-financed-from-the-eu-in-public-universities/>

- Tosun, J. (2014). Absorption of Regional Funds: A Comparative Analysis. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 52(2), 371–387. accesat în 30/7/2023. <https://doi.org/10.1111/jcms.12088>
- Truchot, C. (2001). La langue au travail. Évolution des pratiques linguistiques des entreprises multinationales. *Actes du Symposium de l'Association suisse de linguistique appliquée, Lugano: université de Lugano et VALS-ASLA*, 73–86.
- Truchot, C. (2002). Key aspects of the use of English in Europe. *Strasbourg: Council of Europe*. accesat în 30/6/2023. disponibil la <https://rm.coe.int/key-aspects-of-the-use-of-english-in-europe/1680887835>
- Tuero, E., Álvarez-Blanco, L., Ayala-Galavis, I. C., Galve-González, C., și Bernardo, A. B. (2022). Do Virtual Campuses Provide Quality Education? A Study on the Perception of Higher Education. *Sustainability*, 15(1), 620. accesat în 4/7/2023. <https://doi.org/10.3390/su15010620>
- Uddin, M., Laila, U., și Joya, A. (2007). Development through Good Governance: Lessons for Developing Countries. *Asian Affairs*, 29(3), 1–28. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://www.researchgate.net/publication/265401445\\_DEVELOPMENT\\_THROUGH\\_GOOD\\_GOVERNANCE\\_LESSONS\\_FOR\\_DEVELOPING\\_COUNTRIES](https://www.researchgate.net/publication/265401445_DEVELOPMENT_THROUGH_GOOD_GOVERNANCE_LESSONS_FOR_DEVELOPING_COUNTRIES)
- UNEFS. (f.a.). *Universitatea Națională de Educație Fizică și Sport*. accesat în 31/7/2023. disponibil la <https://www.profunefs.ro/>
- Universitatea „Ovidius” din Constanța. (2019). *Informații privind programul de formare: Manager Proiect (Cod COR 242101)*. Programul Operațional Capital Uman 2014-2020. accesat în 31/7/2023. disponibil la [http://imanageri.univ-ovidius.ro/prezentare\\_cursuri/F1%20Fisa\\_info\\_Manager%20de%20proiect.pdf](http://imanageri.univ-ovidius.ro/prezentare_cursuri/F1%20Fisa_info_Manager%20de%20proiect.pdf)
- Van Essen, A. (1997). Language Awareness and Knowledge About Language: An Overview. În L. Van Lier și D. Corson (Ed.), *Encyclopedia of Language and Education: Knowledge About Language* (pag. 1–9). Springer Netherlands. accesat în 4/7/2023. [https://doi.org/10.1007/978-94-011-4533-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-94-011-4533-6_1)
- Van Joolingen, W. (1999). Cognitive tools for discovery learning. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 10(3), 385–397. accesat în 30/6/2023. disponibil la [https://www.inf.ufpr.br/alex/d/ARTIGOS\\_AUTORIA/Joolingen\\_1999.pdf](https://www.inf.ufpr.br/alex/d/ARTIGOS_AUTORIA/Joolingen_1999.pdf)
- Vandone, D., Frigerio, M., și Clò, S. (2020). Contemporary Development Financial Institutions in Europe. În L. Bernier, M. Florio, și P. Bance (Ed.), *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises* (1 ed, pag. 390–412). Routledge. accesat în 3/8/2023. <https://doi.org/10.4324/9781351042543-22>
- Vocasport research group. (2010). *Improving employment in the field of sport in Europe through vocational training* (VOCASPORT: Vocational education and training in the field of sport in the European Union: situation, trends and outlook). accesat în 31/7/2023. disponibil la [https://educamp.coni.it/images/documenti/mercatolavoro/vocasport\\_en.pdf](https://educamp.coni.it/images/documenti/mercatolavoro/vocasport_en.pdf)
- Walton, R. E., și Hackman, J. R. (1986). Groups under contrasting management strategies. În P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups*. Jossey-Bass.
- Wright, S. (2000). *Community and Communication: The Role of Language in Nation State Building and European Integration*. Multilingual Matters. accesat în 30/6/2023. disponibil la <https://books.google.ro/books?hl=en&lr=&id=Gd5d1CwtI7cC>
- Zuhrie, M. S., Basuki, I., Asto B, I. G. P., și Anifah, L. (2018). Design of Intelligent Robot as A Tool for Teaching Media Based on *Computer Interactive Learning and Computer Assisted Learning* to Improve the Skill of University Student. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 296, 012049. accesat în 4/7/2023. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/296/1/012049>