

**UNIVERSITATEA DIN PETROȘANI**  
**ȘCOALA DOCTORALĂ**  
**DOMENIUL: INGINERIE ȘI MANAGEMENT**

**TEZA DE DOCTORAT**  
**-REZUMAT-**

**CERCETĂRI PRIVIND MANAGEMENTUL INTEGRAT AL  
PROIECTELOR ÎN ORGANIZAȚII NONPROFIT CARE  
OPEREAZĂ ÎN MEDII MULTI-PROIECT**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT**

**Prof. univ. habil. dr. ing. ec. IONICĂ Andreea Cristina**

**STUDENT DOCTORAND**  
**CĂRĂMIDARU Vasile-Ibrian**

**2021**

## Introducere

Scopul prezentei cercetări constă în oferirea unor instrumente, modele și proceduri manageriale adecvate pentru eficientizarea integrată a managementului entităților nonprofit care își desfășoară activitatea prin medii multi-proiect.

Scopul cercetării este atins prin obiectivele celor șase capitole ale cercetării. Capitolul întâi urmărește: definirea economică și juridică a entităților nonprofit din perspectivă managerială; delimitarea managementului nonprofit și identificarea specificului mediilor multi-proiect; prezentarea dificultăților și soluțiilor privind măsurarea impactului social al activității nonprofit. Acest capitol constituie temeiul conceptual al capitolelor ulterioare, noțiunile definite la acest nivel fiind folosite apoi în mod consecvent în cuprinsul întregii lucrări.

Capitolul al doilea prezintă metodologia cercetării prin: inventarierea instrumentelor folosite pentru atingerea obiectivelor cercetării; prezentarea legăturii conceptuale dintre capitole și descrierea noțiunii de profil multi-proiect. Noțiunea de profil multi-proiect fiind un construct care ghidează selecția unui eșantion de organizații nonprofit multi-proiect din România.

Capitolul al treilea prezintă trei rezultate principale: oferă o descriere a interacțiunilor dintre trăsăturile manageriale specifice design-ului instituțional al entităților nonprofit cu practicile și structurile multi-proiect; concepția unui cadru operațional pentru managementul micro-cunoștințelor în medii multi-proiect; identificarea factorilor de influență ai agilității organizaționale în entități nonprofit. Cadrul operațional de management al micro-cunoștințelor se bazează pe tehnici de autorefecție din educația experiențială și servește la fundamentarea deciziilor privind codificarea cunoștințelor și retenția de personal. Prezența factorilor de influență ai agilității organizaționale va fi apreciată în cazul organizațiilor românești în capitolul al șaselea.

Capitolul al patrulea a condus la obținerea unui model general de eficientizare a managementului nonprofit multi-proiect. Construcția acestui model a presupus: formularea unei funcții obiectiv care ponderează rezultatele sociale cu eficiența implementării proiectelor; inventarierea cerințelor administrative pentru determinarea funcției; definirea domeniului constrângerilor care afectează eficiența organizațională, identificarea tipurilor de decizii manageriale delimitate pe eșaloane structurale ale organizațiilor.

Obiectivele privind aspecte ale managementului strategic nonprofit multi-proiect constituie domeniul capitolului al cincilea. Acest capitol utilizează o abordare de tipul sistemelor dinamice pentru aprecierea amenințărilor asupra sustenabilității organizațiilor nonprofit, abordare care conduce la cartografierea poziționării strategice a organizațiilor din perspectiva nivelurilor sistemelor dinamice. Pentru facilitarea proceselor decizionale de selecție a proiectelor, se elaborează în acest capitol un prototip al procesului decizional bazat pe o succesiune de pași de adecvare strategică și pe determinarea unei funcții scor previzionale. Capitolul se încheie cu o propunere privind generalizarea unei structuri de management de proiect pentru comunități aflate în dificultate.

Capitolul al șaselea prezintă rezultatele cercetării întreprinse în organizații românești care se încadrează în profilul multi-proiect, aceste rezultate sunt analizate din punctul de vedere al adecvării propunerilor conceptuale și procedurale făcute în capitolele anterioare la realitățile organizațiilor nonprofit multi-proiect din România.

În cadrul **Capitolului I**, a fost delimitată conceptual noțiunea de organizație nonprofit ca referindu-se la organizații care din punct de vedere economic se află sub constrângerea de non-distribuție a profitului. Din punct de vedere al modelării comportamentului microeconomic al organizațiilor nonprofit au fost prezentate principalele specificități referitoare la competiția și cooperarea în sectorul nonprofit, respectiv interacțiunea acestor agenți cu organizații economice și guvernamentale. A fost precizat cadrul legal din punct de vedere instituțional și fiscal al modalităților de obținere de venituri de către organizațiile nonprofit, oferindu-se de asemenea o apreciere a relevanței manageriale a cadrului legal românesc care privește organizarea și funcționarea asociațiilor și fundațiilor.

Au fost definite mediile multi-proiect și inventariate dificultățile specifice acestor medii, fiind oferită o soluție procedurală de urmărire a consumului de resurse prin mecanisme de tipul cerere de avans – raport periodic de control. Au fost delimitate elementele specifice design-ului organizațiilor nonprofit cu influență directă asupra practicilor manageriale: primatul formulării misiunii; preeminența donatorilor în rândul părților interesate; preeminența consiliilor directoare ca organe de conducere; disponibilitatea activității de voluntariat; dificultatea măsurării succesului organizațional.

A fost prezentată o modalitate de a utiliza randamentul social al investițiilor (SROI) drept instrument de previziune și evaluare în termeni monetari ai impactului social al proiectelor. Abordarea acestei tematici a pornit de la limitările manageriale ale evaluării rezultatelor financiar-contabile pentru entitățile nonprofit, continuând cu o expunere a metodologiei SROI și cu prezentarea unor modalități de utilizare a SROI în managementul multi-proiect.

Principala contribuție teoretică a **Capitolului al II-lea** o reprezintă operaționalizarea elementelor ce țin de complexitatea mediilor multi-proiect prin intermediul unui profil al prezenței mediilor multi-proiect, profil dat de detalierea dimensiunilor și factorilor de prezență a mediilor multi-proiect.

Ca preambul pentru analiza managementului nonprofit multi-proiect din organizațiile nonprofit românești, au fost realizate: descrierea eșantionului analizat privind managementul nonprofit multi-proiect românesc; modalitatea de selecție a respondenților; structura chestionarului, aprecierea coerenței interne a chestionarului din perspectiva variabilelor ordinale, precum și numărul întrebărilor, respectiv tipul variabilelor obținute.

La nivelul **Capitolului al III-lea**, realizarea obiectivului privind prezentarea interacțiunilor dintre specificul entităților nonprofit și practicile multi-proiect aduce drept contribuție teoretică faptul că dezvoltarea managerială și structural-organizatorică a entităților nonprofit a fost prezentată diacronic în paralel cu practicile multi-proiect adecvate, din perspectiva proiectificării organizaționale și a diverselor etape ale vieții organizațiilor. O a doua contribuție, constă în propunerea unei abordări multi-dimensionale destinată aprecierii impactului prezenței și interacțiunii membrilor echipelor multi-proiect.

Deși această pluralitate dimensională a influenței activității membrilor echipelor face mai multă dreptate descriptivă complexității contextelor multi-proiect, ea prezintă totuși dezavantajul de a fi un cadru static, neglijând schimbările survenite asupra membrilor înșiși pe parcursul derulării proiectelor. Transformările suportate de membrii echipelor de proiect sunt în principal de natura câștigului experiențial de cunoștințe și abilități prin îndeplinirea sarcinilor de proiect. Astfel, realizarea celui de al treilea obiectiv a condus la dezvoltarea unui cadru operational pentru managementul micro-cunoașterii în context multi-proiect, Acest cadru ghidează următoarele obiective organizatorice:

- identificarea unui echilibru operațional între detașarea cunoștințelor de proprietari prin codificare, respectiv afirmarea dimensiunilor personale tacite și ireductibile ale învățării prin experiență, pe de altă parte;
- adaptarea în managementul multi-proiect a instrumentelor adecvate de învățare experiențială;
- inventarierea deciziilor multiple legate de managementul micro-cunoașterii;
- integrarea managementului cunoașterii în practicile și standardele actuale de management al proiectelor, prin recunoașterea livrabilelor de cunoștințe.

Una dintre limitele acestei descrieri operaționale prezentate *supra* este aceea că nu dă suficientă pondere proceselor de management care urmează captării, asigurându-se că lecțiile codificate nu sunt doar stocate, ci și utilizate și actualizate periodic odată ce sunt puse în practică.

Analiza oportunităților de creștere a agilității organizațiilor nonprofit care pot desfășura proiecte cu cicluri de viață iterative a condus la identificarea unor factori contextuali care determină gradul de agilitate sau dispoziție pentru metodologii Agile.

**Capitolul al IV – Iea** a condus la elaborarea unui model de eficientizare a managementului nonprofit în entitățile care operează în medii multi-proiect. Valoarea funcției obiectiv a acestui model poate să fie ameliorată prin manipularea indicatorilor de livrabile și a duratei activităților. Aceasta presupune la nivel de ciclu de viață o demarcare a:

- constrângerilor manageriale de proiect și portofoliu specifice organizațiilor nonprofit care operează în medii multi-proiect;
- tipologiei dependențelor dintre activități, sub aspectul obligativității și provenienței acestora, suplimentând această distincție cu tripla constrângere scop-timp-buget.

În privința influenței ciclurilor proiectelor asupra modelului, ciclurile predictive și cele iterative ale proiectelor reclamă soluții manageriale distincte în privința modalității de producere a livrabilelor (atingerea scopului proiectelor) și a respectării termenelor cuprinse în referențialele de timp ale proiectelor.

Determinarea valorii funcției obiectiv a fost expusă ținând seama de cerințele organizatorice și informaționale pentru determinarea valorii ei, respectiv de tipologia dependențelor dintre activitățile proiectelor. Secțiunea finală a realizat o examinare a relevanței decizionale a modelului de eficiență propus la nivel de eșaloane organizatorice.

În **Capitolul al V-lea** s-a urmărit utilizarea tehnicilor modelării sistemelor dinamice pentru analiza perspectivelor de sustenabilitate pentru organizațiile nonprofit care operează în contexte multi-proiect. Conceptele de dinamică a sistemului de tipul buclilor cauzale, dependențelor, stocurilor și fluxurilor au fost utilizate pentru a descrie relațiile complexe dintre

proiecte, sursele de finanțare și rezultatele sociale. Scopul sistemului modelat constă în diminuarea nevoilor sociale identificate ale beneficiarilor - prin furnizarea unei serii de rezultate sociale mediate de livrabilele proiectului și resurse prin contractarea diferiților finanțatori. Construirea unui model de ritmuri și niveleuri pentru acest sistem orientat către obiectivul menționat a presupus definirea limitelor, a principalelor stocuri, fluxuri și a ratelor de decizie.

Această abordare a condus la atingerea obiectivului propus - identificarea amenințărilor sistemice pentru sustenabilitatea nonprofit și a naturii dinamice a deciziilor manageriale, în contextul interacțiunilor dintre organizațiile nonprofit, beneficiarii acestora și agențiile de finanțare. Particularitățile acestor factori sistemici care amenință sustenabilitatea sunt în principal legate de întârzierile fluxurilor informaționale și de diferitele asimetrii care caracterizează fluxurile informaționale.

În ceea ce privește stocurile principale ale modelului, au fost descrise patru categorii de domenii strategice pentru managementul nonprofit multi-proiect. Pe acest temei s-a realizat construcția unei matrici care identifică patru contexte strategice majore date de variația a două dintre nivelurile principale ale sistemului – finanțări și nevoi sociale - care afectează activitatea multi-proiect a organizațiilor nonprofit. Identificarea poziționării strategice, într-unul dintre aceste contexte, permite inițierea unor procese manageriale de feed-forward care să contribuie la sustenabilitatea organizațiilor nonprofit.

Deoarece modelul prezentat este unul generic, o limită a demersului oferit în această cercetare, și primul pas pentru utilizarea sa în lumea reală, constă într-o analiză proactivă efectuată de către manageri nonprofit și părțile interesate în personalizarea modelului în funcție de particularitățile lor organizaționale, culturale și structurale. Această abordare proactivă poate transforma modelul personalizat într-un instrument puternic pentru aprecierea proceselor dinamice care afectează sustenabilitatea nonprofit și pentru conceperea politicilor de ameliorare a funcționării sistemului.

Capitolul a oferit, de asemenea, un prototip al procesului de luare a deciziilor pentru ghidarea deciziilor de adoptarea a proiectelor, decizii care vizează echilibrarea cerințelor privind eficiența proiectului, în ceea ce privește tripla constrângere, și nevoia de satisfacție a părților interesate. Procesul proiectat manipulează propunerile de proiect prin patru pași procedurali principali. Ultimul pas al procesului de luare a deciziilor privind adoptarea proiectelor se bazează pe un scor de adoptare a proiectului, agregând factorii rezultatului social net (ponderat de preferință de timp a părților interesate) și eficiența respectării constrângerilor proiectului. Contribuția teoretică a secțiunii constă în obținerea unei funcții de adoptare și a unei proceduri de selecție a proiectelor care leagă în mod explicit metricile rezultatelor sociale de criteriile de eficiență a proiectului și criteriile de relevanță exprimate de părțile interesate.

Drept continuare a preocupărilor legate de sustenabilitatea demersurilor nonprofit de soluționare a problemelor publice prin agregare de actori sociali, cea din urmă secțiune a capitolului a constatat în extinderea managementului multi-proiect pentru entități nonprofit și actori locali în comunități aflate în dificultate. Rezultatul acestui demers îl reprezintă o structură organizatorică integrată bazată pe livrabilele proiectelor, programe și portofolii care interacționează cu nevoile exprimate și cu cerințele solicitate de indivizi, municipalități și companii.

Conținutul **Capitolului al VI-lea** a răspuns mai multor cerințe de ordin metodologic, ca suport empiric al propunerilor făcute în cadrul capitolelor precedente, și de ordin descriptiv, în ceea ce privește peisajul managerial nonprofit multi-proiect din România.

A fost confirmată adecvarea metodei de selecție a respondenților prin compararea rezultatelor statisticii descriptive a răspunsurilor cu dimensiunile profilului multi-proiect, profil care servea operaționalizării factorilor de complexitate a mediilor multi-proiect. Din perspectiva acestui din urmă aspect, s-a constatat predominanța structurilor matriceale și parțiala absență a structurilor departamentale specifice managementului de proiect (departamente de management de proiect și/sau de întocmire de documentație de proiect).

Gradul ridicat de retenție al membrilor echipelor de proiect și factorul de împrăștiere pe proiect al acestor membrii constituie o manieră de împărtășire a cunoștințelor și lecțiilor învățate în implementarea proiectelor. În schimb, colectarea cunoștințelor și evaluarea abilităților dobândite se petrece, în multe cazuri, insuficient de des și prin metode care constă cu preponderență în ședințe și auto-evaluări.

Din punct de vedere strategic, a fost construită o matrice agregată de importanță/influență a părților interesate, constatându-se că majoritatea stakeholder-ilor se plasează înspre cadranul de dreapta-sus, ceea ce indică fie o supraevaluare a importanței/influenței unor terți, fie necesitatea unei rafinări teoretice care să crească ecartul aprecierilor poziției acestor terți. În acest context strategic, consiliile directe s-au dovedit a avea adesea un rol de decident în selecția proiectelor, iar frecvența întâlnirilor acestui organism fiind în cele mai multe instanțe considerabilă. Între criteriile de selecție a proiectelor impactul social și alinierea strategică s-au dovedit a fi cele mai semnificative.

Cu toate că impactul social este foarte însemnat în selecția proiectelor, cele mai multe organizații folosesc indicatori de apreciere a realizării livrabilelor ca substitut al unei măsuri pentru impactul social al proiectelor și al organizației. Iar indicatorii de eficiență ai proiectelor sunt drastic infulențați de cerințele contractelor de finanțare, fiind arareori adaptați unor nevoi informaționale care să ghideze acțiunea managerială..

În ceea ce privește constrângerile care afectează implementarea proiectelor, cea mai presantă este constrângerea privind respectarea termenelor, iar cea mai rigidă este legată de prevederile bugetare. Faptul că obiectivele și caracteristicile livrabilelor sunt mai puțin presante și, relativ, mai flexibile pun problema adaptabilității unor metodologii iterative de management de proiect.

Legat de perspectiva sporirii agilității organizaționale a fost analizată prezența factorilor contextuali ai agilității organizaționale din prisma practicilor manageriale folosite. O atenție deosebită a fost acordată nivelului echipelor, anume - autonomiei echipelor, participativității luării deciziilor, respectiv dimensiunilor și localizării echipelor. Această analiză a indicat că, în contextul flexibilității constrângerilor de scop și a echipelor pluridisciplinare parțial autonome, există perspective de sporire a agilității organizaționale prin adoptarea unor metodologii iterative de livrare incrementală. Însă aceste perspective trebuie mereu apreciate din punctul de vedere al puterii de negociere a constrângerilor în contractarea finanțărilor.

## **Concluzii**

Sunt rezumate în cele de urmează rezultatele cercetării care au condus la atingerea scopului enunțat în paragraful introductiv..

Primul capitol a realizat o serie de delimitări conceptuale privind entitățile nonprofit, trăsăturile instituționale ale acestora, managementul nonprofit și modelarea comportamentului economic al acestor agenți. A fost, la acest nivel, prezentată relevanța managerială a cadrului legal românesc privind înființarea și funcționarea asociațiilor și fundațiilor. Au fost definite, de asemenea, mediile multi-proiect și a fost oferită o soluție procedurală de urmărire a consumului de resurse prin mecanisme de tipul cerere de avans – raport periodic de control. A fost apreciată capacitatea metologiei randamentului social al investițiilor de a satisface nevoile informaționale manageriale multi-proiect și au fost oferite soluții de integrare a acestei metodologii în instrumentele de management de proiect

Principala contribuție a capitolului al doilea o reprezintă operaționalizarea elementelor legate de complexitatea mediilor multi-proiect printr-un profil multi-dimensional al prezenței mediilor multi-proiect.

Capitolul al treilea a prezentat diacronic dezvoltarea managerială și structural-organizatorică a entităților nonprofit în paralel cu practicile multi-proiect adecvate diverselor etape ale vieții organizațiilor, fiind propusă o manieră de apreciere a impactului prezenței și interacțiunii membrilor echipelor multi-proiect. Au fost analizate oportunitățile de creștere a agilității organizațiilor nonprofit, ce pot prezenta proiecte cu cicluri de viață iterative, fiind astfel identificați factorii contextuali care determină dispoziția pentru metodologii de management al ciclurilor iterative. A fost dezvoltat un cadru operational pentru managementul micro-cunoașterii în context multi-proiect. Acest cadru ghidează adaptarea instrumentelor de învățare experiențială și integrarea managementului cunoașterii în practicile actuale de management de proiect.

Cel de al patrulea capitol a constatat în elaborarea unui model de eficientizare a managementului nonprofit multi-proiect. Acest model are în vizor o funcție obiectiv a cărei valoare poate să fie ameliorată prin îmbunătățirea indicatorilor de eficiență a livrabilelor și a termenelor. Au fost expuse cerințele informaționale pentru determinarea funcției obiectiv și a fost demarcată tipologia dependențelor dintre activitățile proiectelor. Au fost inventariate opțiunile decizionale ale modelului la nivel de eșaloane organizatorice.

Capitolul al cincilea prezintă trei contribuții din sfera managementului strategic al entităților nonprofit multi-proiect. În primul rând, a fost construit un model al sistemului dinamic din care fac parte entitățile vizate, această construcție a urmărit analiza perspectivelor de sustenabilitate pentru organizațiile nonprofit. Factorii care amenință sustenabilitatea sunt preponderent legați de întârzierile fluxurilor informaționale și de diferitele asimetrii informaționale. Mai apoi, construcția unei matrici a contextelor strategice a permis descrierea unor procese manageriale de feed-forward care să consolideze sustenabilitatea organizațiilor.

În al doilea rând, a fost conceput un prototip, în patru pași procedurali, al procesului de luare a deciziilor privind adoptarea proiectelor.. Ultimul pas al acestui proces decizional se bazează pe un scor de adoptare a proiectului, agregând factorii rezultatului social net și eficiența respectării constrângerilor proiectului.

În al treilea rând, a fost propusă o structură organizatorică integrată bazată pe livrabilele proiectelor, pe programe și portofolii care interacționează cu nevoile exprimate și cu cerințele solicitate de indivizi, municipalități și companii - drept actori ai revigorării comunităților din zone monoindustriale.

Capitolul al șaselea a prezentat analiza managementului nonprofit multi-proiect din organizații românești. Această analiză a folosit rezultatele unui chestionar autoadministrat. A fost confirmată mai întâi adecvarea metodei de selecție a respondenților prin potrivirea acestora cu dimensiunile profilului multi-proiect.

Din punct de vedere al comparării s-a constatat preponderanța structurilor matriceale și absența relativă a structurilor departamentale specifice managementului de proiect

S-a constatat, de asemenea, că o manieră de împărtășire a lecțiilor învățate în cadrul proiectelor este asigurată prin retenția membrilor echipelor de proiect și prin factorul de împărtășire pe proiect al acestor membri.

Legat de managementul strategic, a fost construită o matrice agregată de importanță/influență a părților interesate. În acest context strategic, consiliile directe s-au dovedit a avea adesea un rol hotărâtor în selecția proiectelor, iar cele mai semnificative criterii de selecție a proiectelor au fost identificate ca fiind impactul social și alinierea strategică.

În privința măsurării rezultatelor, cele mai multe organizații folosesc indicatori de apreciere a realizării livrabilelor ca substitut al unei măsuri pentru impactul social al proiectelor. Considerentele legate de metrici fac necesare propunerile prezentate în cercetarea de față privind: un model de eficientizare a managementului nonprofit multi-proiect, particularizarea unor metodologii de măsurare a impactului social, selecția proiectelor ghidată de un impact social previzionat.

În implementarea proiectelor, cea mai presantă constrângere o constituie respectarea termenelor, iar cea mai rigidă este cea privind prevederile bugetare.

În aprecierea prezenței factorilor de agilitate organizațională, a fost acordată atenție nivelului echipelor, mai precis autonomiei acestora, participativității luării deciziilor, respectiv dimensiunii și localizării echipelor. Această analiză a identificat perspective de sporire a agilității prin adoptarea de metodologii iterative de livrare incrementală.

Contribuțiile principale ale cercetării sunt următoarele:

#### **Contribuții de ordin teoretic**

- Definierea mediilor multi-proiect prin intermediul profilului multi-proiect;
- Prezentarea diacronică a dezvoltării organizaționale în paralel cu soluțiile manageriale multi-proiect;
- Identificarea factorilor contextuali ai agilității organizaționale pentru entități nonprofit;
- Construcția unei matrici nevoi/fonduri pentru aprecierea poziționării strategice a organizațiilor nonprofit;
- Extinderea conceptelor managementului de proiect pentru nevoile organizatorice ale comunităților aflate în dificultate;
- Realizarea unui studiu privind managementul nonprofit multi-proiect în organizații românești;

#### **Contribuții de ordin metodologic**

- Adaptarea metodologiei randamentului social al investițiilor la medii multi-proiect;
- Conceperea unui model de eficientizare a managementului nonprofit multi-proiect bazat pe ameliorarea unei funcții obiectiv;
- Conceperea unui model de sistem dinamic pentru analiza sustenabilității organizațiilor nonprofit multi-proiect;



### **Contribuții de ordin aplicativ**

- Construcția unei proceduri de control al consumului de resurse în medii multi-proiect prin mecanisme de tipul cererilor de avans și a rapoartelor periodice de activitate;
- Design-ul unui cadru operațional pentru managementul micro-cunoștințelor în medii multi-proiect;
- Conceperea unei proceduri a procesului decizional de adoptare a proiectelor.

**Limitările cercetării** sunt legate cu precădere de: faptul că nu a fost studiat impactul lucrului cu personal voluntar în medii multi-proiect, necesitatea calibrării sistemului dinamic al entităților nonprofit la cazuri specifice de entități și finanțări; nevoia generalizării unui limbaj și a unor comunități de practică autohtone privind evaluarea schimbării sociale. Se întrevăd astfel câteva **direcții promițătoare de dezvoltare a contribuțiilor** aduse, aceste direcții se referă la:

- dezvoltarea unui instrument de comparare a proiectelor (având părți interesate similare, livrabile similare etc.) din perspectiva nevoilor de cunoștințe;
- o analiză efectuată de către manageri nonprofit în personalizarea modelului sistemului dinamic;
- conceperea instrumentelor pentru controlul proiectelor din perspectiva modelului de eficientizare propus;
- conceperea unei modalități de raportare și arhivare ale proiectelor, raportări care să conțină date omogene privind eficiența livrării proiectului și metricile impactului social;
- adaptarea propunerilor din această cercetare la organizații care lucrează preponderent cu personal voluntar.