

**UNIVERSITATEA „BABEȘ – BOLYAI”, CLUJ-NAPOCA**  
**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR**  
**CATEDRA DE MANAGEMENT**

# **TEZĂ DE DOCTORAT**

## **ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI COMPETIȚIEI SPORTIVE**

### **Rezumat**

**Conducător științific:**

**Prof. Univ. Dr. Anca Borza**

**Doctorand:**

**Apostu Alina Paula**

**CLUJ NAPOCA**

**2010**

## CUPRINS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCERE</b>  | <b>4</b>  |
| <b>PARTEA I: STUDIUL LITERATURII</b>                                      | <b>8</b>  |
| <b>CAPITOLUL 1: FUNDAMENTELE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI</b>             | <b>9</b>  |
| 1.1. Definiții ale managementului   | 9         |
| 1.2. Funcțiile managementului general                                     | 12        |
| 1.3. Metode generale de management  | 16        |
| 1.3.1. <i>Principiile managementului</i>                                  | 16        |
| 1.3.2. <i>Sistemul de management</i>                                      | 18        |
| 1.3.3. <i>Concepte teoretice privind metodele generale de management</i>  | 26        |
| <b>CAPITOLUL 2: PARTICULARITĂȚI ALE APLICĂRII MANAGEMENTULUI ÎN SPORT</b> | <b>40</b> |
| 2.1. Funcțiile managementului educației fizice și sportului               | 42        |
| 2.1.1. <i>Funcția de previziune (planificare)</i>                         | 43        |
| 2.1.2. <i>Funcția de organizare</i>                                       | 47        |
| 2.1.3. <i>Funcția de coordonare</i>                                       | 50        |
| 2.1.4. <i>Funcția de antrenare-motivare</i>                               | 51        |
| 2.1.5. <i>Funcția de control</i>  | 53        |
| 2.2. Metode de management aplicate in sport                               | 55        |
| 2.2.1. <i>Metoda de conducere prin obiective</i>                          | 56        |
| 2.2.2. <i>Metoda de conducere prin bugete</i>                             | 59        |
| 2.2.3. <i>Metoda de conducere pe bază de rezultate</i>                    | 61        |
| 2.2.4. <i>Metoda de conducere pe bază de analiză</i>                      | 62        |
| 2.2.5. <i>Metoda de conducere pe bază de sistem</i>                       | 63        |
| 2.2.6 <i>Metoda de conducere pe bază de proiecte</i>                      | 64        |

|  |            |
|--|------------|
| 2.3. Formele de organizare a sportului din Europa și România   | 65         |
| 2.3.1. Caracteristici ale sportului în Europa  | 65         |
| 2.3.2. Organizarea și funcționarea sistemului de educație fizică și sport în România   | 69         |
| <b>CAPITOLUL 3: MANAGEMENTUL COMPETIȚIEI SPORTIVE</b>  | <b>84</b>  |
| 3.1. Caracteristicile și funcțiile competiției sportive  | 86         |
| 3.2. Managementul competițional  | 98         |
| 3.2.1. Pregătirea competițiilor  | 102        |
| 3.2.2. Formele de organizare a competițiilor   | 106        |
| 3.3. Resursele umane implicate în organizarea și desfășurarea competițiilor  | 110        |
| 3.4. Evaluarea managementului competiției sportive   | 114        |
| <b>Concluzii partea I</b>  | <b>116</b> |
| <br>   |            |
| <b>PARTEA II: METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI ANALIZA DATELOR</b>  | <b>121</b> |
| <b>CAPITOLUL 4: STUDIUL EMPIRIC AL RELAȚIEI DINTRE COMPETENȚELE MANAGERIALE ȘI PERFORMANȚA CLUBURILOR SPORTIVE DIN ROMÂNIA</b> | <b>122</b> |
| 4.1. Introducere   | 122        |
| 4.2. Definirea ipotezelor și stabilirea obiectivelor cercetării științifice  | 125        |
| 4.3. Subiecți și metode  | 126        |
| 4.4. Interpretarea rezultatelor cercetării   | 136        |
| <b>Concluzii și propuneri</b>  | <b>192</b> |
| <b>Referințe bibliografice</b>   | <b>196</b> |
| <b>Anexa 1: Chestionarul utilizat pentru studiul practic</b>   | <b>204</b> |
| <b>Anexa 2: Chestionarul utilizat pentru evaluarea potențialului managerial CPI MPS</b>  | <b>207</b> |

**Cuvinte cheie:** management, metode, funcții, competiție sportivă, management competițional, sport, evaluare, tenis de masă.

# PARTEA I

## Capitolul 1: FUNDAMENTELE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI

### 1.1. Definiții ale managementului

Constituirea managementului ca știință este o replică la nevoile practice ale actualei societăți și presupune „studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul organizațiilor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează și a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure obținerea și creșterea competitivității.

Achizițiile teoretice realizate de-a lungul timpului (legi, principii, sisteme, metode, tehnici) îi conferă statutul de știință, iar aplicarea lor eficientă în practică i-l conferă pe cel de artă. Ca **știință**, managementul studiază, așa cum reiese din definiția de mai sus, o categorie aparte de procese de muncă, numite procese de management. Acest lucru înseamnă să privim managementul din ipostază *teoretică* (*ce studiază?*). Ipostaza *metodologică* (*de ce studiază?*) este argumentată de descoperirea legităților, principiilor și mijloacelor care explică în ce fel sunt puse în aplicare funcțiile managementului și sistemul de management. Iar caracterul *pragmatic* (*pentru ce studiază?*) reiese din faptul că prin management se asigură realizarea obiectivelor în condiții de randament crescut. Ca **practică**, elementele aparținând teoriei și metodologiei sunt operaționalizate la nivel de organizație prin decizii și acțiuni specifice managementului. Ca **activitate**, managementul însumează mai multe atribuții (proiectare, reproiectare, asigurarea funcționării sistemului de management și a componentelor sale) aparținând unor posturi din cadrul unui compartiment.

Ca știință aplicată în sport, managementul a condus la o mai bună organizare a activității sportive, a structurilor sportive și a compartimentelor din cadrul acestora, la stabilirea atribuțiilor celor implicați în domeniul sportiv. Eficiența sa este de necontestat, indiferent că vorbim de sport de loisir, de performanță sau de activități fizice cu scop profilactic sau terapeutic. Ea s-ar traduce prin obținerea de rezultate ameliorate în

competițiile sportive de orice nivel. Prin controlul situațiilor complexe care se ivesc foarte des în această activitate, prin adaptarea proceselor decizionale la condițiile aflate în continuă schimbare se urmărește atingerea obiectivelor propuse. Managementul sportiv conduce la creșterea parametrilor condiției fizice, a confortului spiritual, la socializarea oamenilor și nu în ultimă instanță la stabilirea de performanțe. Prin procesele de orientare și selecție sportivă se urmărește identificarea acelor indivizi cu aptitudini și atitudini care să îi recomande pentru sportul de competiție și de înalt nivel. Fără implicarea managementului acest lucru ar fi foarte dificil. În ceea ce îi privește pe specialiștii domeniului, prin intermediul managementului în sport, ei sunt recrutați, angajați și promovați pe criterii de competență profesională pentru a susține performanța sportivă în complexitatea ei.

## 1.2. Funcțiile managementului general

Activitățile pe care trebuie să le efectueze managementul unei organizații se concentrează, de fapt, în funcțiile sale. Ele se exercită în toate organizațiile, indiferent de profilul și dimensiunea lor și la toate nivelurile ierarhice din cadrul acestora, dar cu o pondere diferită.

Cunoașterea funcțiilor managementului „constituie o premisă majoră pentru descifrarea conținutului științei și practicii managementului, pentru însușirea și utilizarea eficientă a sistemelor, tehnicilor și modalităților proprii” [Borza *et. al.* 2005:49].

În literatura contemporană de specialitate majoritatea opiniilor identifică cinci funcții:

➤ *Funcția de previziune* (prevedere, planificare) se bazează pe metode științifice în vederea realizării unor prognoze, prin anticiparea problemelor organizației. În această fază au loc: stabilirea perspectivei, precizarea obiectivelor, crearea strategiilor, programelor, mijloacelor financiare și apoi evaluarea deciziilor, care să permită, mai apoi exercitarea celorlalte funcții.

➤ *Funcția de organizare*, alături de cea de previziune, are și ea un pronunțat caracter științific. Prin intermediul ei se delimitează clar cadrul organizatoric pe niveluri ierarhice: la cele superioare se abordează aspecte generale, de mare amplitudine, ce privesc activitatea întregii organizații, iar la nivelurile inferioare se încearcă soluționarea problemelor concrete, ivite în activitatea cotidiană. Pentru aceasta, trebuie cunoscută și abordată în mod critic situația organizatorică existentă, în vederea ameliorării ei în

concordanță cu posibilitățile organizației. Organizarea propriu-zisă se poate face doar după găsirea mijloacelor economice (fonduri) și organizatorice (atribuții, resursa umană) adecvate.

➤ *Funcția de coordonare* are un pronunțat caracter socio-uman și depinde, ca și funcția anterioară, de sistemul informațional și de comunicație. Deși acestei funcții nu îi este atribuit un rol important din punct de vedere al eficienței economice, ea asigură un mediu de muncă propice colaborării prin stimularea inițiativei, prin echilibrarea sarcinilor în funcție de situațiile ivite, prin delegarea cu discernământ a autorității, prin sincronizarea lucrului indivizilor și echipelor sau grupurilor de la toate nivelurile.

➤ *Funcția de antrenare* (comandă-motivare) are la bază arta conducerii și folosește într-o măsură mai mică metode științifice. Existența unui sistem informațional și de comunicații adecvat organizației este vitală în luarea unor decizii raționale. Stabilirea unor obiective și termene realiste, a sarcinilor și responsabilităților ce revin fiecărui membru al organizației, într-un mod echitabil, libertatea de acțiune în cadrul unor proceduri dinainte stabilite sunt câteva dintre elementele obligatorii în exercitarea acestei funcții. Gradul de risc existent în domeniul de activitate determină relațiile dintre conducători și subordonați în sensul că atitudinea primilor poate oscila între cele două verbe ce definesc această funcție *a motiva* și *a comanda*. Selecția și pregătirea personalului (conducători și executanți) se face cu atenție sporită, autoritatea încredințată atrăgând după sine și răspunderea ceea ce implică găsirea unor metode de conducere specifice fiecărei situații.

➤ *Funcția de control-evaluare* îmbină caracterul științific al managementului cu cel de artă. Ea se exercită asupra întregii activități și constă în verificarea permanentă și completă a modului în care se desfășoară activitățile, comparativ cu standardele și programele, în sesizarea și măsurarea abaterilor de la aceste standarde și în precizarea cauzelor și a măsurilor corective pentru înlăturarea lor [Lazăr I. *et.al.* 2005:60]. Pentru a fi eficient, controlul trebuie să stabilească standarde de performanță, să urmărească scopurile de bază ale organizației prin stabilirea unor obiective specifice și să selecteze aspecte relevante în măsurarea progresului făcut.

### 1.3. Metode generale de management

Componente ale instrumentarului managerial, principiile, sistemele, metodele, tehnicile și procedeele sunt folosite în exercitarea proceselor de management și a funcțiilor de previziune, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare.

#### 1.3.1. Principiile managementului

Principiile managementului sunt reguli fundamentale pe baza cărora se desfășoară o acțiune și se materializează o conduită comportamentală a organismelor manageriale (individuale și de grup) [Mihuț I. *et. al.*, 2003:177].

În funcție de sfera de cuprindere a proceselor de management și a ansamblului activităților care alcătuiesc organizațiile, principiile managementului sunt următoarele [Nicolescu O., Verboncu I., 1998:54]:

1. Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al firmei și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant;
2. Principiul managementului participativ;
3. Principiul motivării tuturor factorilor implicați, a stekeholderilor în activitățile firmei;
4. Principiul eficacității și eficienței.

#### 1.3.2. Sistemul de management

Sistemul de management asigură exercitarea funcțiilor și relațiilor de management la nivelul organizației și este definit ca ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional etc. din cadrul organizației, prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe cât mai mari.

Sistemul de management cuprinde mai multe componente și anume:

- subsistemul organizatoric;
- subsistemul informațional;
- subsistemul decizional;
- subsistemul de metode și tehnici de management;
- alte elemente de management.

### *1.3.3. Concepte teoretice privind metodele generale de management*

Metodele de management sunt modalități de alocare în timp și spațiu a totalității factorilor umani și materiali de care dispune unitatea economică în scopul utilizării potențialului productiv existent.

Metodele generale de management sunt:

- metoda de conducere prin obiective;
- metoda de conducere prin bugete;
- metoda de conducere prin excepție;
- metoda de conducere prin proiecte;
- managementul prin produs;
- managementul pe baza centrelor de responsabilitate.

## **Capitolul 2: PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI ÎN SPORT**

Dinamica înregistrată de sport, depășirea rapidă a performanțelor, eficiența în organizarea activităților sportive au fost posibile datorită unor accepțiuni generale în privința lărgirii bazei științifice, tehnice și tehnologice a sportului. Lărgirea bazei științifice a sportului s-a făcut și prin intermediul managementului – ca știință aplicată în sport. O mai bună organizare a structurilor sportive, o mai bună organizare a activității sportive, stabilirea clară și precisă a atribuțiilor fiecărui compartiment și a fiecărui specialist sportiv au făcut ca managementul să reprezinte un termen indispensabil oricărui specialist din domeniul sportului, un domeniu ce are menirea de a eficientiza activitatea.

Managementul sportiv ține seama de evoluțiile din managementul general și astfel acest proces vizează:

- stabilirea unor finalități și obiective precise pe termen scurt, mediu sau lung;
- perfecționarea tehnicilor de luare a deciziilor;
- urmărirea desfășurării activității pe baza concepției sistemice;
- angajarea în acest proces a tuturor resurselor umane și perfecționarea lor continuă;
- asigurarea unei cooperări reale, eficiente între manager și toți ceilalți membrii ai colectivului;



- cunoașterea influențelor exercitate de mediu, de ceilalți factori interni și externi.

Managerul sportiv planifică, inițiază, dispune, coordonează și controlează realizarea acțiunilor, îndeplinirea obiectivelor.

### **Capitolul 3: MANAGEMENTUL COMPETIȚIEI SPORTIVE**

Competiția sportivă este factorul stimulatив cel mai important al activității sportive și reprezintă acea formă inedită de spectacol oferit de întrecerea și compararea pe viu a performanței realizate [Todea F.S., 2003:182].

Exigența față de nivelul realizării performanței sportive este diferită în diferitele domenii, în funcție de obiectivele propuse. Formele de manifestare a performanței sportive se bazează pe relația între solicitările privind spațiul, timpul, dinamica și aspectele sociale determinate de o anumită disciplină sportivă și posibilitățile motorii ale sportivului [Roman Ghe., 2007:300].

Valoarea socială a unei întreceri depinde de imaginea pe care ne-o facem despre societate. Thomas Hobbes (Jocul și rivalitatea. Firea umană) citat de Roman Ghe.&Batali C., prezintă întrecerea între oameni ca fiind în centrul concepției sale despre istorie și oameni: „Comparația dintre o viață de om și o întrecere de alergare nu se potrivește întocmai, dar corespunde foarte bine scopurilor noastre... Această întrecere nu are voie să aibă aici un scop, nici o glorie decât situarea pe primul loc.”

#### **3.1. Caracteristicile și funcțiile competiției sportive**

##### *Caracteristicile competiției sportive*

Rivalitatea sportivă este sufletul competiției și cu greu ne-am putea imagina Jocurile Olimpice fără rivalitate sportivă în competițiile care se desfășoară pe parcursul acestora.

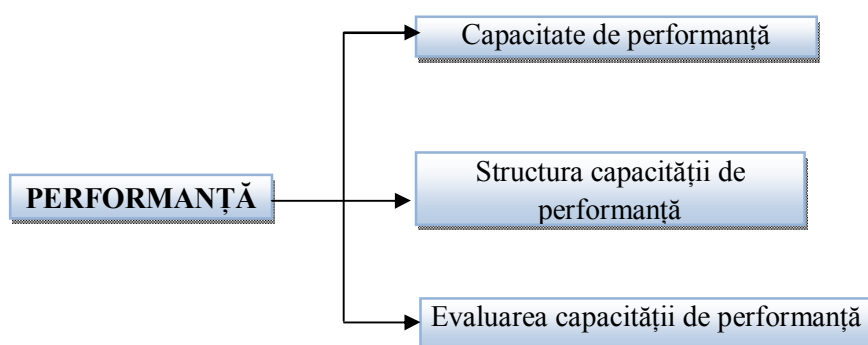
În acest context, competiția evidențiază elemente cu o certă valoare educativă:

- capacitate de concentrare deplină, astfel încât la un moment dat sportivul să poată obține performanța maximă față de potențialul său;
- formarea unui comportament performanțial, cu rezonanțe pozitive în structura personalității sportivului;

- puterea de a accepta la fel de bine victoriile și înfrângerile în ideea că ele constituie o succesiune cu caracter dialectic a performanței [Roman Ghe., 2007:303].

#### a) Performanța sportivă în competiție

Performanța reprezintă desăvârșirea măiestriei sau îndeplinirea unei sarcini cât mai aproape de nivelul maximal propus, prin aprecierea dependenței rezultatului, de abilitățile prezente și aptitudinile existente (talentul) subiectului. [Oana O., 2005:35]



**Fig.3.1 Schema termenilor ce derivă din noțiunea fundamentală de performanță.(după A. Dragnea și S. Mate-Teodorescu, 2002:57)**

#### b) Motivația performanței

Sportul de astăzi este o competiție dură, o întrecere cu sine și cu alții, ce presupune succes și glorie, automotivare și plăcere, încredere și perseverență, dar mai ales performanță – prin urmare atingerea limitelor propriilor posibilități fizice și uneori chiar depășirea lor [Banica I., 2007].

Motivația performanței influențează comportamentul sportivilor prin statutul simultan de coechipier și adversar.

#### c) Existența unui sistem competițional

Competiția semnifică o comparare între potențialul performanțial al sportivilor care se derulează conform unor reguli determinate și care se evaluează având la bază normative general valabile.

Sistemul competițional se definește ca fiind totalitatea competițiilor programate și organizate într-o ramură de sport, într-un interval de timp și formele de desfășurare ale acestora pe baza reglementărilor adoptate. [Dragnea A., Mate Teodorescu, 2002]

Părțile integrate ale sistemului competițional sunt următoarele: sistemul de clasificare;

- sistemul de punctaj;
- sistemul de categorii;
- sistemul KO (eliminatoriu);
- sisteme mixte [Roman Ghe., Batali C., 2007:307].

Sistemul competițional se materializează în calendarul competițional, în care sunt prezentate într-o modalitate coordonată jocurile de campionat, cupa, competițiile amicale și alte competiții.

Sistemul competițional poate fi evaluat într-o mare diversitate de forme [Roman Ghe., Batali C., 2007:307]:

- aspectul internațional ( CE, CM, JO, întâlniri internaționale, Cupe mondiale, Cupe europene);
- aspectul național (manifestări de seamă, stabilirea celui mai bun sportiv, campionate naționale, cupe naționale, jocuri naționale);
- aspectul organizatoric (optimi de finală, competiții eliminatorii, competiții pe bază de invitații, finală, semifinală, calificări, serii, etape intermediare);
- aspectul privind metodică antrenamentului (competiții pregătitoare, competiții de bază, competiții de verificare, competiții de testare, competiții de antrenament și control, competiții la cel mai înalt nivel, competiții pentru calificare).

#### **a) Funcțiile generale ale competițiilor**

**Funcția culturală** (aspecte competiționale, care servesc pentru relaxare activă, pasivă, refacere și distracție). Fenomenul cultural paralel cu manifestările sportive de amploare nu este de neglijat. Funcția culturală este valabilă pentru oamenii care consideră conținutul de idei al unui sport ca fiind atractiv și util pentru cultură.

**Funcția comercială** include măsurile care servesc comercializării competițiilor. Sportul, mai ales cel de performanță și înaltă performanță, reprezintă o importantă zonă de investiții și de aceea asupra lui se îndreaptă atenția managerilor, specialiștilor din domeniul financiar, dar și din turism și comerț.

**Funcția de comunicare socială** în care se pot valorifica forme de conviețuire socială și de integrare socială la nivel național. La nivel internațional, competițiile pot duce la o mai bună înțelegere și toleranță a mentalităților diferitelor popoare.

#### **b) Funcțiile sociale ale competițiilor**

**Funcția de instruire sportivă**, care include învățarea și perfecționarea sportivă în procesul pedagogic unitar al antrenamentului și competiției sportive.

**Funcția educativă** cuprinde posibilitățile educative deosebite asupra sportivului (caracter și comportament performanțial) și prin acesta asupra populației. Este cea mai complexă funcție dezvoltând laturile personalității umane: morală, intelectuală, tehnico-profesională [Lupu E., 2006:25].

**Funcția de selecție** care trebuie să se supună regulilor de pedagogie sportivă, reprezintă legătura cu teoria talentului și cu aptitudinile. Selecția se orientează îndeosebi spre marea performanță și servește sprijinirii acestuia.

### **3.2. Managementul competițional**

Noțiunea de management competițional - e adaptată întru totul cerințelor de organizare a competițiilor importante sau de durată. Federațiile sportive naționale și internaționale, alte organisme care instituționalizează mișcarea sportivă (CO, departamente, ministere, organisme și organizații) elaborează sisteme unitare de competiții și antrenamente.

Pentru organizarea eficientă a competițiilor, clubului sau organizației sportive este necesară constituirea unui comitet care să structureze un sistem de organizare bine conceput și eficace. Problemele manageriale de rezolvat sunt:

- programarea concursurilor, a competiției în sine;
  - planificarea și invitarea oficialilor;
  - amenajarea bazei materiale: teren, sală;
  - asigurarea parcării;
  - sistemul de comunicare cu publicul;
  - comunicarea cu mass-media;
  - transportul echipelor;
  - personalul administrativ
  - consolidarea regulilor de conduită și a regulamentelor;
  - activități organizate după meci- festivitate de premiere, conferință de presă
- [Voicu V.A., Nagel A., 2003:136].

### 3.3. Resursele umane implicate în organizarea și desfășurarea competițiilor sportive

O competiție, un eveniment sportiv trebuie să se desfășoare în urma unei atente și minuțioase pregătiri. Complexitatea și dimensiunea organizării și impactului social presupune un suport interdisciplinar pentru competiție.

În organizarea și desfășurarea competițiilor sportive se evidențiază 3 categorii profesionale [Hoffmann A., *Competiția din punct de vedere interdisciplinar*, 2003]:

- A. *Manageri în diferite instituții și organizații sportive guvernamentale și neguvernamentale și structuri sportive*: președinte C.O.R., director tehnic al lotului sportiv, președinte al clubului sportiv, secretar general al federației sportive, etc;
- B. *Specialiști componenți ai colectivelor tehnice*: antrenori, personal medical sportiv, consilier sportiv, etc;
- C. *Personal de susținere*: arbitrii, jurnaliști sportivi, stakeholderii, producătorii de instalații, materiale și echipament sportiv, spectatorii, administratorii de baze sportive, etc.

### 3.4. Evaluarea managementului competiției sportive

Evaluarea managementului competiției sportive se realizează prin analiza modului de îndeplinire a obiectivelor, realizarea și compararea performanțelor obținute de către sportivi, antrenori, de toți cei angrenați în această activitate.

Pentru evaluarea managementului competiției sportive am folosit analiza SWOT. SWOT reprezintă acronimul pentru cuvintele englezești „Strengths” (Forțe, Puncte forte),

„Weaknesses” (Slăbiciuni, Puncte slabe), „Opportunities” (Oportunități, Șanse) și „Threats” (Amenințări). Primele două privesc clubul organizator și reflectă situația acestuia, iar următoarele două privesc mediul și oglindesc impactul acestuia asupra activității acestuia.

#### **Puncte puternice:**

- elaborarea strategiilor pentru organizarea competițiilor;
- controlul activităților desfășurate pentru pregătirea competițiilor;
- coordonarea acțiunilor personalului implicat în organizarea competițiilor;
- asigurarea bugetului necesar desfășurării competițiilor.

**Puncte slabe:**

- sălile închiriate pentru desfășurarea competițiilor;
- baza materială insuficient dotată;
- lipsa publicului interesat să participe;
- număr mic de sponsori interesați de finanțare;
- lipsa unor participanți de valoare.

**Oportunități:**

- organizarea unor spectacole demonstrative pentru o mai bună popularizare;
- implicarea autorităților locale (primărie) în organizare;
- implicarea mass mediei în promovarea competiției;
- promovarea tenisului de masă în teritoriu;
- sprijin pentru sportivi.

**Amenințări:**

- tendința sportivilor valoroși de a pleca în străinătate;
- scăderea numărului de practicanți ai tenisului de masă;
- popularizare slabă.

**Concluzii partea I**

Tendențele actuale ale sportului impun utilizarea managementului pentru a asigura o interconectare a structurilor și activităților. Managementul aplicat în sport contribuie la realizarea unei funcționalități depline a structurilor sportive, a resurselor umane, a unei multitudini de mijloace, a obiectivelor și intențiilor. Prin intermediul managementului în sport sunt coordonate eforturile indivizilor către realizarea unui scop comun. Astfel, managementul în sport ajută la a stăpâni și controla atât situații cât și sisteme complexe asigurând gestionarea permanentă și continuă a multitudinii de activități sportive generând eficiență.

Particularitățile managementului în sport rezidă și din faptul că se aplică tuturor formelor de activități sportive, tuturor disciplinelor sportive, ceea ce asigură o participare organizată care conduce la obținerea unor rezultate superioare.

În ceea ce privește structurile organizatorice ale sistemului de educație fizică și sport, se observă un amplu proces reformativ în ultimii. Ca urmare s-au perfecționat formele de

organizare pe baza unor principii clare, care asigură relațiile corespunzătoare dintre structurile sportive guvernamentale și neguvernamentale, asigurându-se astfel eficiența activității sportive de masă și de performanță.

Organizațiile sportive au nevoie de un manager creativ, flexibil în gândire și acțiune, receptiv la toate acțiunile organizației și foarte bine pregătit atât în domeniul managementului cât și în domeniul psihosocial.

Orice organizator al unei competiții își dorește să realizeze o competiție cât mai valoroasă, atât din punct de vedere al organizării cât și al participării sportivilor care trebuie să fie cât mai numeroasă. Plecând de la această premisă, acceptăm ideea unei organizări reușite din punct de vedere managerial pentru realizarea unei astfel de competiții, care fiind o componentă importantă a activității sportive, rezolvă sarcini multiple în legătură cu pregătirea sportivă, ridicarea nivelului performanțelor. Sportivul dorește să se prezinte la competiții cât mai bine organizate, cu premii frumoase și care să le aducă cât mai multe puncte în clasament, să fie mulțumiți, ei și părinții, dar și comunitatea locală.

Realizarea marilor performanțe, începând chiar de la nivelul copiilor și până la vârful piramidei, nu mai este valabilă fără a se crea o serie de condiții de maximă necesitate, care să rezolve în totalitate problemele ce se impun prin radicalizarea procesului de pregătire și joc, acordându-i acestuia asistență managerială și științifică de vârf atât în pregătire cât și în concurs.

Metoda riguroasă și permanentă de evaluare complexă a stadiului de pregătire și joc, competiția rămâne mijlocul numărul unu de evaluare a performanței sportive.

**Partea a II-a:**

**METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI  
ANALIZA DATELOR**

**Capitolul 4: STUDIUL EMPIRIC AL RELAȚIEI DINTRE  
COMPETENȚELE MANAGERIALE ȘI PERFORMANȚA CLUBURILOR  
SPORTIVE DIN ROMÂNIA**

**4.2 Definirea ipotezelor și stabilirea obiectivelor cercetării științifice**

Având în vedere demersul nostru științific, am recurs la stabilirea următoarelor ipoteze empirice:

Ipoteza 1: Managementul competiției este legat de resursele financiare ale clubului care organizează competiția.

Ipoteza 2: Succesul competiției depinde de managementul de la nivelul clubului organizator.

Ipoteza 3: Succesul competiției depinde de baza materială.

Ipoteza 4: Succesul competiției depinde de frecvența cu care clubul respectiv organizează competiții în anul respectiv.

Ipoteza 5: Participarea sportivilor la competiții depinde de valoarea premiilor.

Ipoteza 6: Participarea sportivilor la competiții depinde de tipul acestora (zonală, națională).

Ipoteza 7: Rezultatele managementului sportiv la nivelul cluburilor depind de capacitatea sau potențialul managerial al conducătorilor.

Alături de cele 7 ipoteze am stabilit și obiectivele urmărite în cadrul cercetării noastre:

O1: Evaluarea managementului competiției sportive în baza informației statistice a chestionarului.

O2: Evaluarea calitativă a managementului la nivelul cluburilor sportive.



O3: Stabilirea unor legături între elementele folosite și organizarea cu succes a competițiilor sportive.

O4: Evaluarea potențialului managerial al conducătorilor cluburilor sportive.

### 4.3 Subiecți și metode

Cercetarea a fost realizată pe un lot de 50 subiecți din domeniul sportului, compus din 23 de manageri sportivi de la cluburile de tenis de masă din țara noastră și un grup de 27 studenți la educație fizică și sport. Eșantionul are următorii parametri mai importanți:

Majoritatea subiecților din lotul investigat lucrează în cluburi sportive de nivel național, în comparație cu managerii unor cluburi de nivel olimpic. Această structură conformă cu realitatea din țara noastră este prezentată în diagrama din figura nr. 4.1.

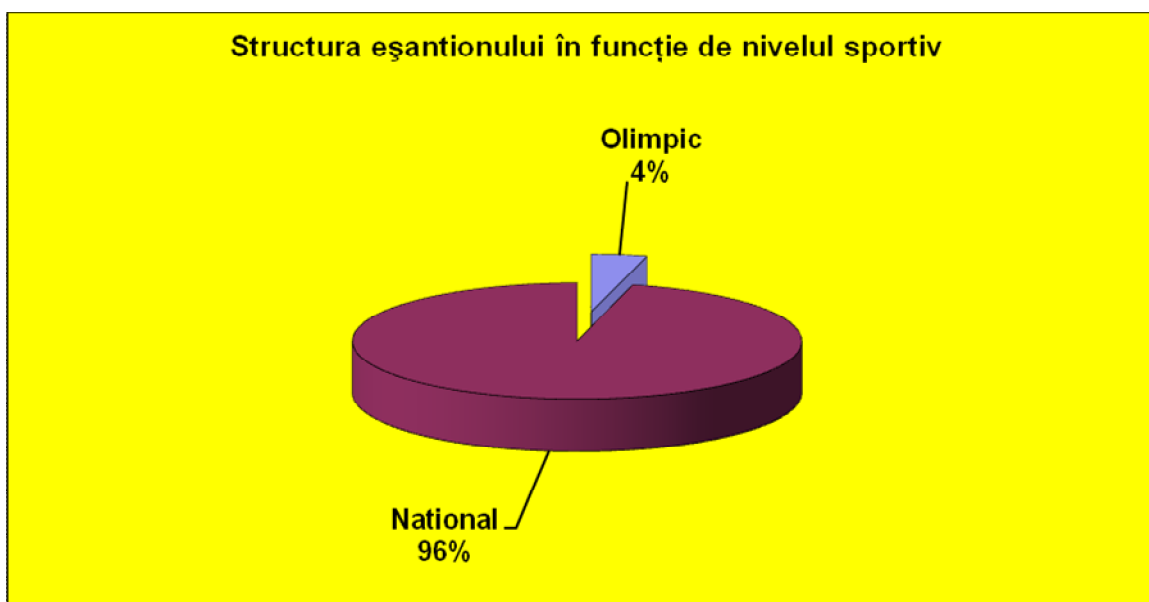


Fig. nr. 4.1. Diagrama de structură a componentei lotului studiat în funcție de nivelul competițional al managerilor sportivi participanți la studiu.

Pe acest lot am aplicat două chestionare: Un chestionar specializat pe domeniul specific al managementului sportiv cu 16 itemi ce sondează cantitativ și calitativ diferite aspecte ale conducerii în sport: rolul resurselor financiare și a bazei materiale în sport, factorii principali ai succesului în sport, managementul timpului și managementul crizei în organizațiile sportive, organizarea participării sportivilor în competiții de diferite nivele. Chestionarul este prezentat în anexa nr. 1.

Al doilea instrument este Scala Potențialului Managerial a Inventarului Psihologic California (Gough, 1984, 1987, 1996), care se referă la următoarele aspecte relevante pentru domeniul managementului:

### **PATRU STILURI DE VIAȚĂ**

Scorurile la primele două dimensiuni de personalitate, când sunt luate în considerare împreună definesc patru modalități de a trăi sau stiluri de viață. În general, aproximativ 25% din populație este clasificată într-una din cele patru modalități de a trăi. Ele pot fi descrise astfel:

**STILUL DE VIAȚĂ BAZAT PE IMPLEMENTARE** (numit și ALPHA) caracterizează persoanele active interpersonal și care acceptă normele sociale conformându-se, fiind de acord cu acestea. Adepții acestui stil de viață iau atitudine, se implică și nu ezită să acționeze. Ei cred că regulile sociale sunt potrivite și trebuie respectate. Sunt ambițioși, orientați pe obiective, cu potențial puternic de leadership și bine organizați. În cel mai bun caz (scoruri înalte), ei pot fi lideri carismatici și inițiatori ai eforturilor constructive. În cel mai rău caz (scoruri mici), ei pot fi oportuniști, manipulatori, și ostili, reactivi cu cei care încalcă regulile.

**STILUL DE VIAȚĂ SUPORTIV** (numit și BETA) include persoanele care sunt rezervate în comportamentul lor cotidian și care se comportă ca fiind susținători ai normelor sociale. Suportivii sunt afectuoși, conștiincioși, răbdători și bine organizați. Ei prețuiesc și își protejează sentimentele personale, evitând expunerea publică și dezvăluirile. Rolul lor este să păstreze valorile tradiționale și să umanizeze modalitățile în care regulile sociale sunt susținute.

În cel mai bun caz (scoruri înalte), suportivii pot fi modele de inspirație, bunătate, virtute și toleranță. În cel mai rău caz (scoruri mici), suportivii pot să-și nege propria persoană, poate să le lipsească o percepție realistă despre propria persoană și încrederea în forțele proprii.

**STILUL DE VIAȚĂ INOVATOR** (numit și GAMMA) include persoanele active interpersonal dar care văd defectele și chiar absurditățile prin care sunt realizate multe lucruri. Inovatorii sunt imaginativi și adesea creativi în munca lor. Valorile lor sunt personale, nu tradiționale sau convenționale. În cel mai bun caz (scoruri înalte), inovatorii

sunt creatori, perspicace de idei noi, produse noi și noi forme sociale. În cel mai rău caz (scoruri mici), inovatorii sunt rebeli, intoleranți, indulgenți cu sine înșiși și disruptivi.

**STILUL DE VIAȚĂ VIZIONAR** (numit și DELTA) include persoanele care își prețuiesc intimitatea și care privesc o mare parte din convențiile sociale ca fiind arbitrare și restrictive necorespunzător. Persoanele cu acest stil de viață sunt reflexive și nonconformiste. Văd lucrurile diferit de alții dar în cea mai mare parte păstrează aceste perspective în câmpul privat. Se simt cel mai confortabil în domenii precum arta și științele abstracte. În cel mai bun caz (scoruri înalte), aceste persoane sunt imaginative, receptive la estetic, au o viață interioară bogată. În cel mai rău caz (scoruri mici), vizionarii se simt separați, alienați față de ceilalți și cu conflicte.

#### 4.4. Interpretarea rezultatelor cercetării

Analiza și interpretarea datelor reprezintă o etapă importantă, fiind privită adesea ca cea mai semnificativă etapă dintr-un raport de cercetare [Chelcea S., 2007b:97]. În continuare vom prezenta datele și metodele statistice de prelucrare a lor, realizând simultan și interpretarea datelor obținute. Interpretarea teoretică a datelor va fi însoțită de prezentarea unor grafice, tabele și figuri relevante pentru explicațiile urmărite.

Managerii din lotul investigat apreciază că la nivelul cluburilor este un management mai performant decât la nivel național, așa cum se vede în imaginea din figura nr. 4. 2.

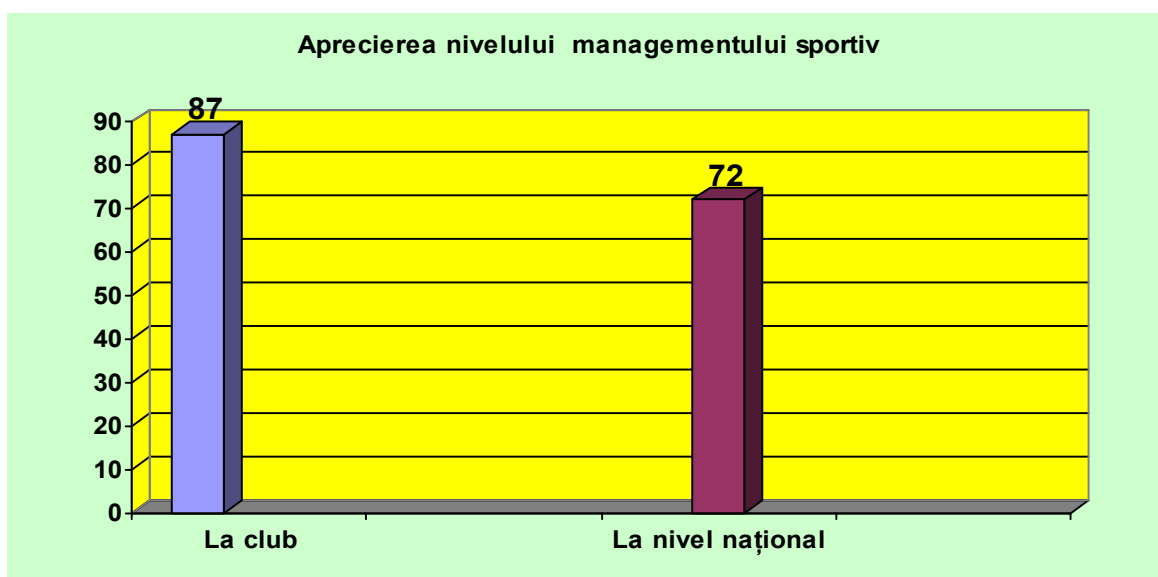


Fig. nr. 4. 2. Diagrama de comparație a scorurilor totale la aprecierea nivelului managementului sportiv la nivel de club și la nivel național de managerii participanți la studiu.

Subiecții participanți la studiu consideră că managementul de la nivelul cluburilor face față mai bine crizei, cel mai greu se descurcă cei de la nivelul Direcțiilor Județene de Tineret și Sport. Această situație este vizibilă în imaginea din figura nr. 4. 3.

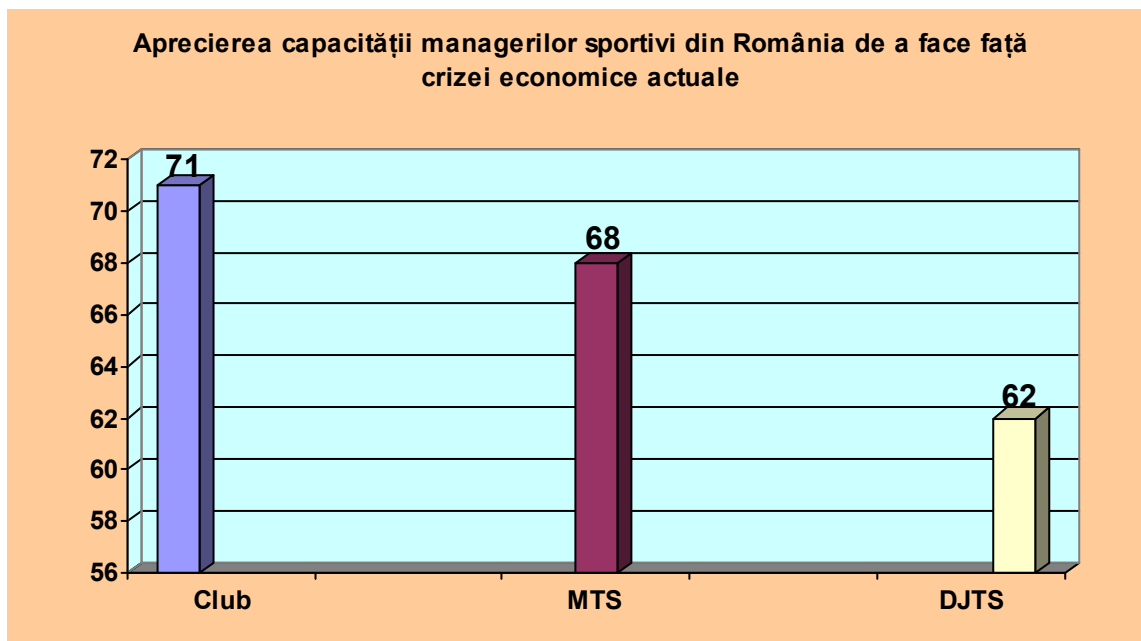


Fig. nr. 4. 3. Diagrama de comparație a scorurilor totale la aprecierea capacității managementului sportiv la nivel de club, DJTS și la nivel național de a trece prin dificultățile generate de criza economică de către managerii participanți la studiu

Bugetul și strategia managerială asigură în cea mai mare măsură succesul sportiv în opinia managerilor participanți la studiu, iar coordonarea și controlul se plasează pe ultimele locuri, cum se vede și în figura nr. 4. 4.

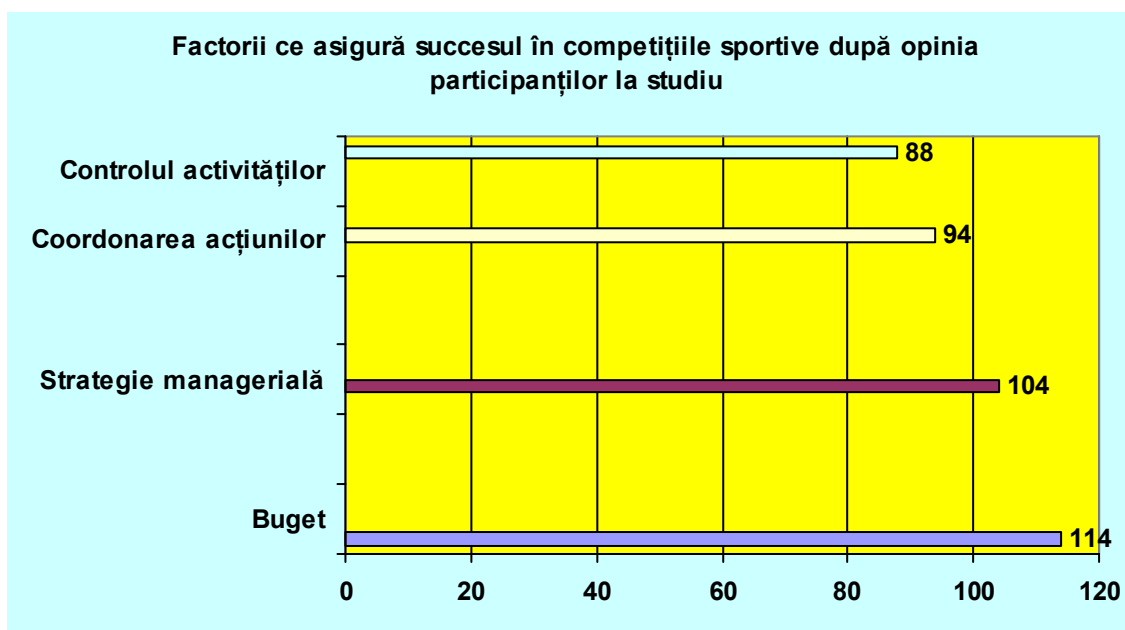


Fig. nr. 4. 4. Diagrama de comparație a scorurilor totale la aprecierea factorilor ce asigură succesul sportiv la nivel de club după managerii participanți la studiu

Nu există în România o bază materială foarte bună pentru desfășurarea activităților sportive de antrenament și competiție. Acest element de infrastructură a sportului este considerată mai degrabă mediocră, așa cum se poate remarca prin inspecția vizuală a diagramei din figura nr. 4. 5.

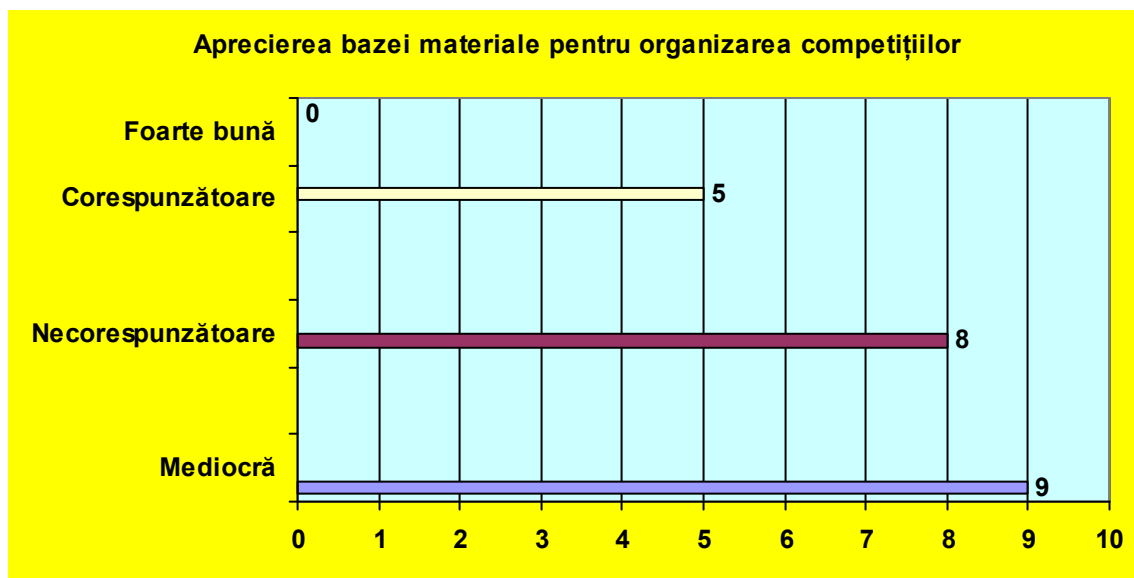


Fig. nr. 4. 5. Diagrama de comparație a scorurilor totale la aprecierea calității bazei materiale de care dispun după părerea managerilor participanți la studiu

Iluminatul și sala de joc sunt cei mai importanți factori tehnici pentru desfășurarea corectă a unei competiții de tenis, iar spațiul de joc se situează pe ultimul loc, cum se observă în diagrama din figura nr. 4. 6.

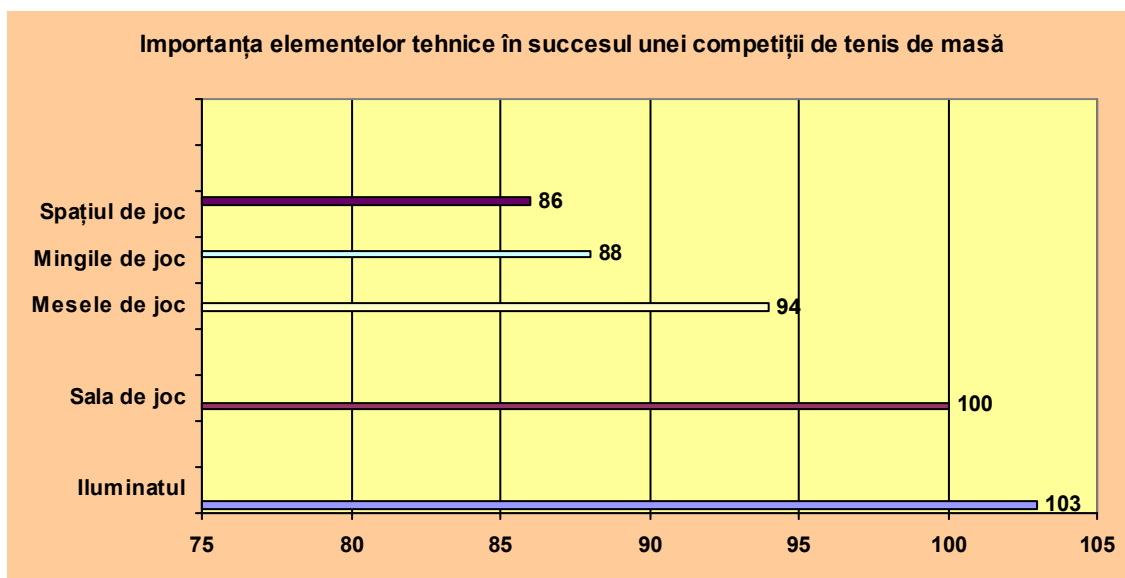


Fig. nr. 4. 6. Diagrama de comparație a scorurilor totale la aprecierea factorilor ce asigură succesul sportiv în tenis după managerii participanți la studiu.

Subvențiile de la stat și sponsorizările sunt principalele surse de venit pentru cluburile de tenis reprezentative din România, iar donațiile și alte surse ocupă ultimele poziții după cum se poate vedea în imaginea din figura nr. 4. 7.

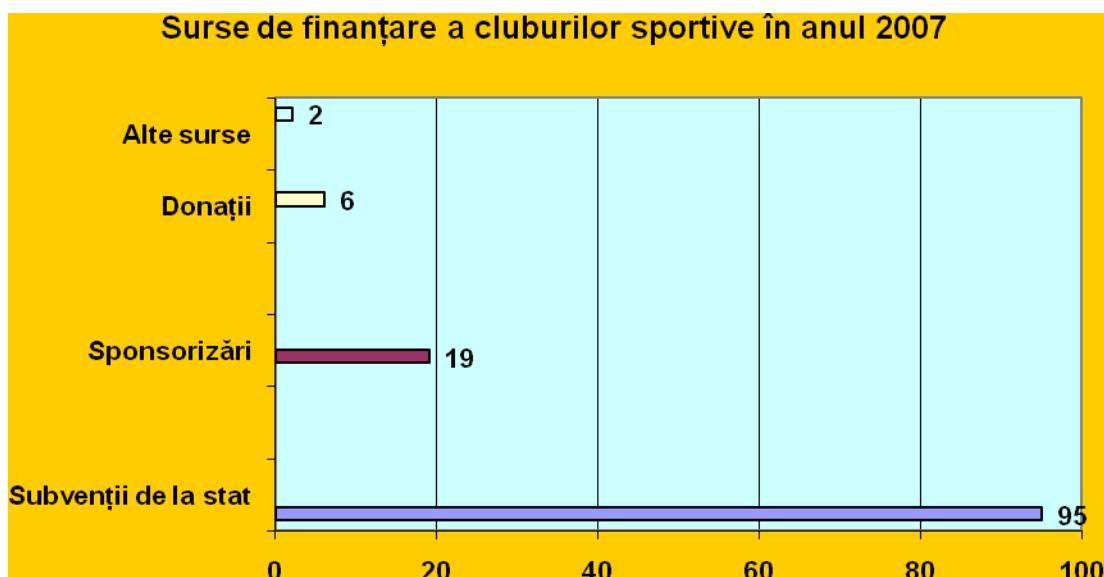


Fig. nr. 4. 7. Diagrama de comparație a scorurilor totale la aprecierea surselor de finanțarea cluburilor de tenis din România în anul 2007, după managerii participanți la studiu

Situația este identică și pentru anul 2008, așa cum se vede în diagrama din figura nr. 4. 8.

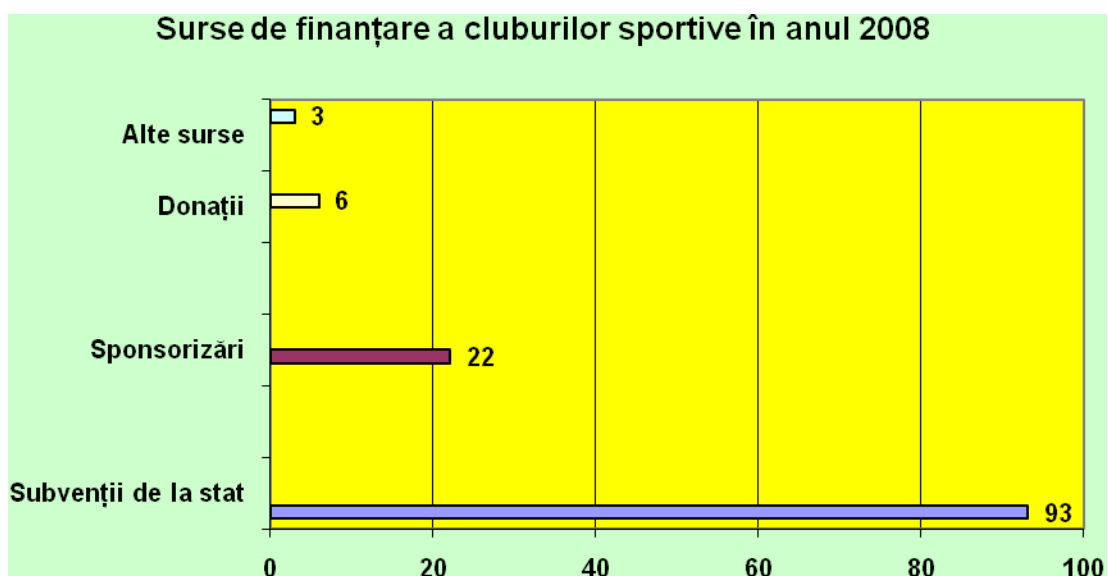


Fig. nr. 4. 8. Diagrama de comparație a scorurilor totale la aprecierea surselor de finanțarea cluburilor de tenis din România în anul 2008, după managerii participanți la studiu.

Lucrurile stau la fel și în anul major de criză 2009, după cum se poate remarca prin inspecția vizuală a imaginii din figura nr. 4. 9.

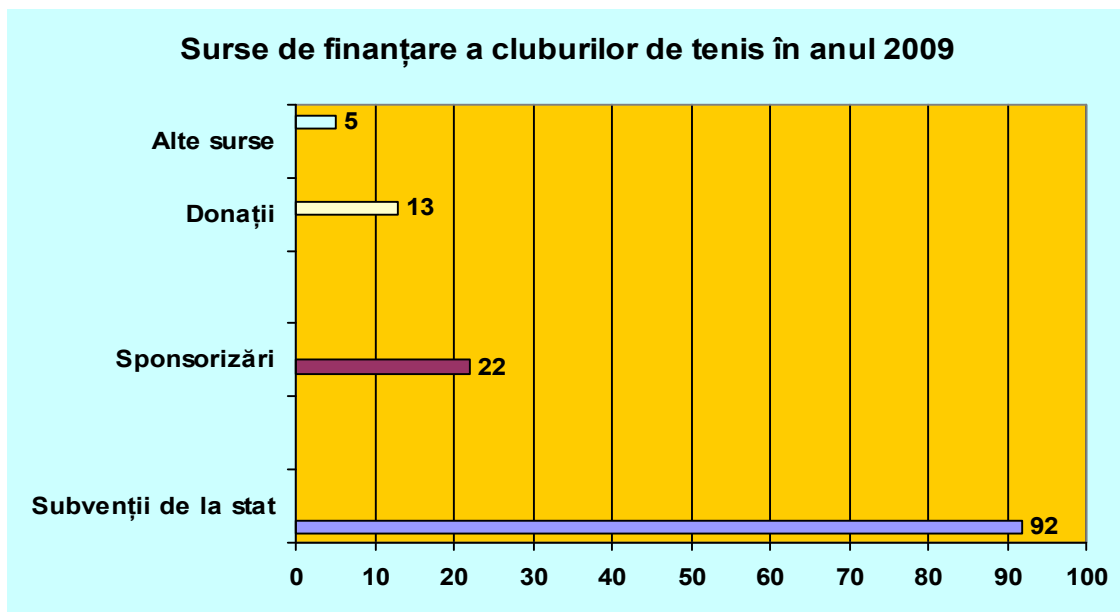


Fig. nr. 4. 9. Diagrama de comparație a scorurilor totale la aprecierea surselor de finanțarea cluburilor de tenis din România în anul 2009, după managerii participanți la studiu

Succesul sportiv asigurat prin coordonarea activităților la nivelul cluburilor sportive este direct proporțional cu potențialul managerial al conducătorilor sportivi din lotul investigat.

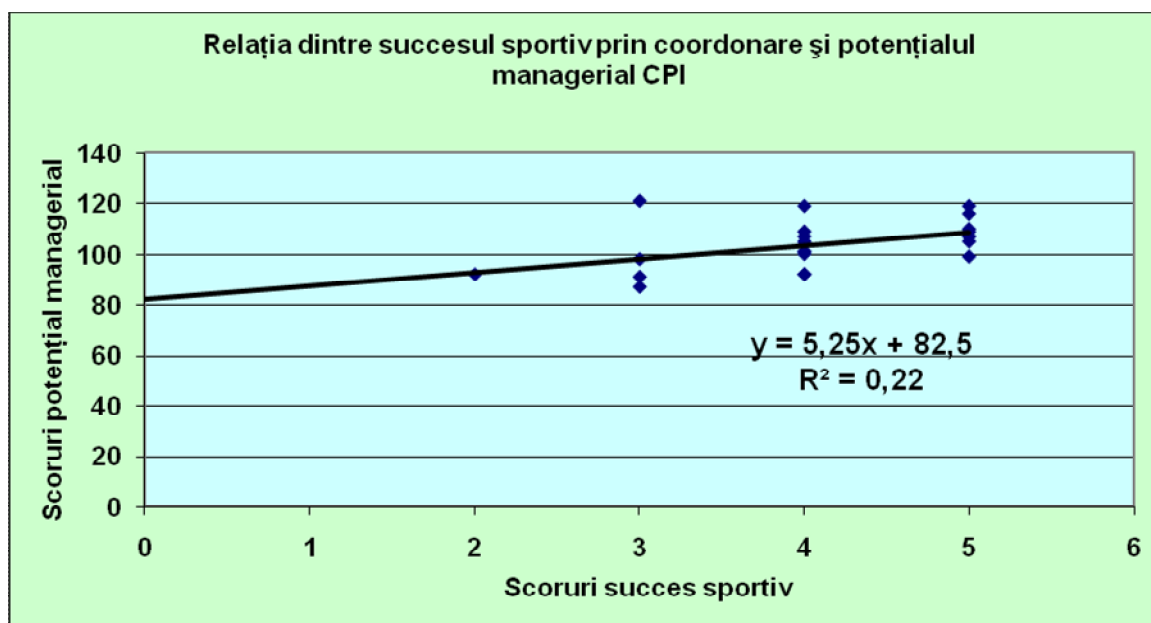


Fig. 4.10. Diagrama de dispersie a relațiilor dintre succesul sportiv prin coordonare și potențialul managerial CPI a managerilor sportivi participanți la studiu ( $r = 0,47$ ,  $p = 0,02$ )

Succesul activității sportive realizat prin control este direct proporțional cu potențialul managerial, cum se poate remarca în figura nr. 4. 11.

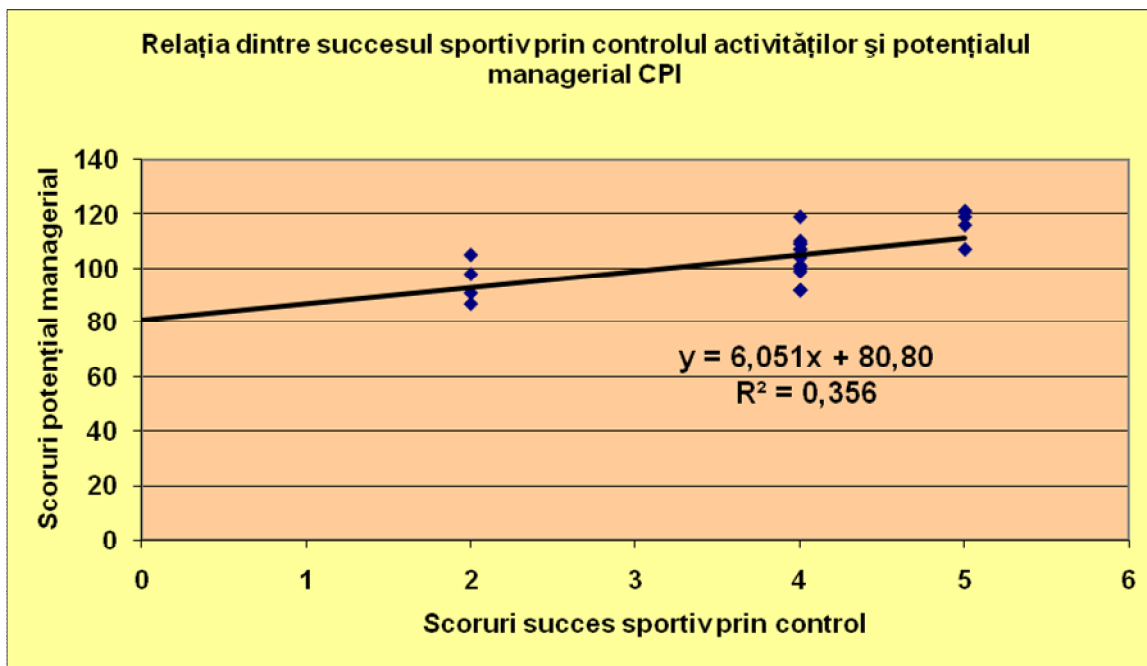


Fig. nr. 4. 11. Diagrama de dispersie a relațiilor dintre succesul sportiv prin controlul activităților și potențialul managerial CPI a managerilor sportivi participanți la studiu ( $r = 0,60$ ,  $p = 0,002$ )

Managerii care apreciază mai mult strategia ca aspect al managementului sportiv, au și un număr mai mare de secții sportive la cluburile lor. Aceasta este semnificația diagramei din figura nr. 4. 12.

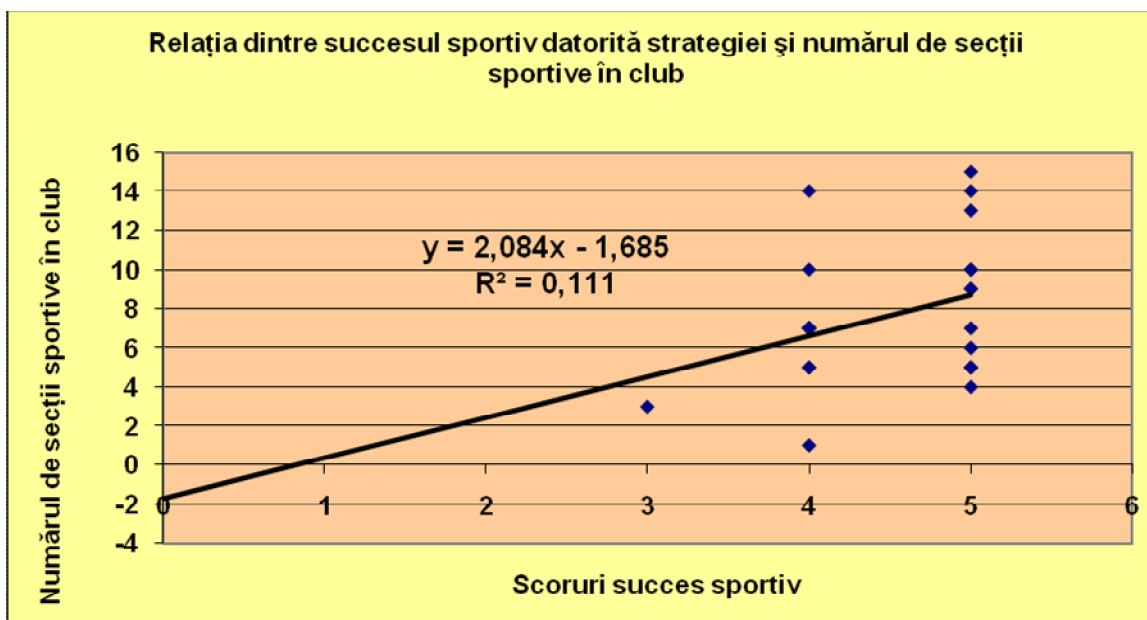


Fig. nr. 4. 12. Diagrama de dispersie a relațiilor dintre succesul sportiv datorită strategiei și numărul de secții sportive în club declarat de managerii sportivi participanți la studiu ( $r = 0,33$ ,  $p = 0,11$ )



## Concluzii și propuneri

Studiul de față realizat pe baza celor două chestionare specializate a surprins multiple aspecte ale managementului sportiv din cluburile de tenis din România.

Astfel, potențialul managerial evaluat cu scala potențialului managerial (MPS) a inventarului de personalitate California (CPI) a lui Harisson Gough arată că în contextul tenisului de masă, managerii femei dețin un potențial de conducere mai ridicat decât bărbații. Acest rezultat este în contradicție cu valorile normative rezultate din studiul de validare a CPI pentru populația din România (Pitariu, 1995, pag. 27). Conform acestor date, subiecții de gen masculin au un potențial managerial mai ridicat (media de 19,60 puncte la scorurile brute) cu aproximativ trei puncte decât subiecții de gen feminin (media de 16,36 puncte). Este posibil ca această situație să fie specifică doar managerilor din domeniul sportiv și nu managerilor în general.

O diferență semnificativă am constatat între performanțele concrete ale managerilor în funcție de nivelul competițional, managerii de nivel olimpic au organizat un număr mai mare de competiții sportive în domeniul tenisului de masă.

Potențialul managerial al conducătorilor sportivi diferă semnificativ și în funcție de județ. În acest sens conduc cu cele mai ridicate scoruri la scala MPS a chestionarului CPI, managerii sportivi din județele Argeș și Sibiu, iar cei din județul Covasna se află pe ultimul loc.

Rezultatele obținute în competițiile sportive sunt condiționate în mod clar de potențialul managerial al conducătorilor sportivi.

Activitatea managerială a conducătorilor sportivi este validată prin numărul de competiții organizate la nivel de copii, juniori și seniori, care, la rândul lor asigură baza necesară pentru succesul secțiilor și cluburilor sportive în competițiile naționale și internaționale.

Foarte atractivă pentru mobilizarea sportivilor la competiții s-a dovedit a fi valoarea premiilor.

Participarea sportivilor la competiții depinde de importanța și nivelul acestora. În acest sens, competițiile de nivel superior atrag un număr mai mare de participanți.

Dintre rezultatele mai semnificative ce au rezultat din analiza statistică inferențială a datelor obținute cu cele două chestionare, menționăm doar câteva.

Evaluarea calității managementului obișnuit precum și a managementului crizei sunt concordante pentru cele trei nivele; club, la nivel județean și la nivel național.

Managementul prin controlul și coordonarea activităților la nivelul clubului este direct proporțional cu potențialul managerial raportat de participanții la studiu.

Calitatea managementului este ameliorată prin creșterea nivelului educațional al conducătorilor de cluburi sportive, cei cu școală mai multă având capacități organizatorice superioare. Un alt factor care influențează pozitiv calitatea managementului sportiv este dat de vechimea în activitatea sportivă și respectiv de vechimea în funcția sportivă. Cei cu mai multă experiență au performanțe manageriale superioare.

Capacitatea managerilor sportivi din lotul investigat de a atrage donații și sponsorizări pentru cluburile lor este invers proporțională cu vârsta. Aceasta înseamnă că vârsta nu este peste tot o virtute, în plan financiar managerii tineri se descurcă mai bine.

Valoarea cercetării este susținută și de indicii de fidelitate internă Cronbach  $\alpha$  de peste 0,70 ceea ce arată că instrumentul utilizat – MPS măsoară cu precizie rezonabilă ceea ce-și propune să evalueze, anume, potențialul managerial al conducătorilor sportivi din domeniul tenisului de masă.

### **Propuneri**

Datele obținute pledează pentru necesitatea perfecționării pregătirii manageriale a conducătorilor sportivi din România, atât în domeniul abilităților financiare, cât și a celor organizatorice.

- necesitatea perfecționării pregătirii manageriale a conducătorilor sportivi din România, atât în domeniul abilităților financiare, cât și a celor organizatorice;

- perfecționarea continuă a managerilor sportivi prin schimburi de experiență cu departamentele de organizare a competițiilor de tenis de masă din alte țări cu tradiție în acest sport;

- participarea managerilor la cursuri de specialitate în domeniul managementului sportiv;

- îmbunătățirea bazei materiale prin dotare corespunzătoare, în vederea organizării în condiții optime a competițiilor sportive de tenis de masă, respectând cerințele regulamentului internațional;

- atragerea altor surse de finanțare pentru susținerea activității de tenis de masă.

## Anexa 1: Chestionarul utilizat pentru studiul practic

Vă rugăm să răspundeți la acest chestionar, care are ca scop obținerea de informații pentru **evaluarea situației managementului competiției sportive din România**.

1. Cum apreciați **nivelul managementului practicat în România** la nivelul cluburilor sportive?

- În clubul sportiv în care lucrați
- În general, la nivel de țară

Folosiți următoarea scală: 5 – foarte bun; 4 – bun; 3 – satisfăcător; 2 – slab; 1 – nesatisfăcător;

2. Cum apreciați **capacitatea managementului** de la nivelele următoare, de a face față crizei economice manifestate în 2009 în România.

- La nivel de MTS
- La nivelul DJTS
- La nivelul cluburilor sportive

Folosiți următoarea scală: 5 – foarte bun; 4 – bun; 3 – satisfăcător; 2 – slab; 1 – nesatisfăcător;

3. Apreciați importanța următoarelor elemente la succesul organizării unei competiții de către clubul dumneavoastră (**Alegeți o singură celulă pentru fiecare afirmație**):

| ELEMENTE  | Foarte important | Important | Neutru | Mai puțin important | Neimportant |
|---|------------------|-----------|--------|---------------------|-------------|
| 1. Elaborarea unei strategii pentru desfășurarea competiției                    |                  |           |        |                     |             |
| 2. Coordonarea acțiunilor și a personalului implicat în organizarea competiției |                  |           |        |                     |             |
| 3. Controlul activităților desfășurate pentru pregătirea competiției            |                  |           |        |                     |             |
| 4. Asigurarea bugetului necesar desfășurării competiției                        |                  |           |        |                     |             |

4. Considerați că **baza materială** de care dispuneți este corespunzătoare pentru organizarea competițiilor? (**Bifați tipul de afirmație**)

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. Deloc corespunzătoare  |  |
| 2. Necorespunzătoare      |  |
| 3. Mediocră               |  |
| 4. Corespunzătoare        |  |
| 5. Foarte corespunzătoare |  |

5. În ce măsură **baza materială** influențează rezultatele unei competiții? (**Bifați tipul de afirmație**)

- Foarte mare
- Mare
- Moderată
- Foarte mică

6. Apreciați importanța următoarelor elemente care compun baza materială, la succesul unei competiții desfășurate (**Alegeți o singură celulă pentru fiecare afirmație**):

| ELEMENTE          | Foarte important | Important | Neutru | Mai puțin important | Neimportant |
|-------------------|------------------|-----------|--------|---------------------|-------------|
| 1. Sala de joc    |                  |           |        |                     |             |
| 2. Mesele de joc  |                  |           |        |                     |             |
| 3. Mingile de joc |                  |           |        |                     |             |
| 4. Iluminatul     |                  |           |        |                     |             |
| 5. Spațiul de joc |                  |           |        |                     |             |

7. Considerați că **baza materială** a clubului dumneavoastră îndeplinește condițiile pentru organizarea competițiilor internaționale? (**Bifați tipul de competiție**)

|                          |  |
|--------------------------|--|
| 1. Turnee internaționale |  |
| 2. Campionate Europene   |  |
| 3. Campionate Mondiale   |  |

8. Crearea și dezvoltarea **bazei materiale** a clubului dumneavoastră are următoarele surse de finanțare? (**Se va bifa coloana corespunzătoare astfel încât totalul surselor de finanțare să fie 100%**)

**În anul 2007**

| SURSE DE FINANȚARE        | 0 – 20 % | 21- 40% | 41 – 60% | 61 – 80% | 81 – 100% |
|---------------------------|----------|---------|----------|----------|-----------|
| 1. Subvenții de la stat   |          |         |          |          |           |
| 2. Sponsorizări           |          |         |          |          |           |
| 3. Donații                |          |         |          |          |           |
| 4. Alte surse, care anume |          |         |          |          |           |

**În anul 2008**

| SURSE DE FINANȚARE        | 0 – 20 % | 21- 40% | 41 – 60% | 61 – 80% | 81 – 100% |
|---------------------------|----------|---------|----------|----------|-----------|
| 1. Subvenții de la stat   |          |         |          |          |           |
| 2. Sponsorizări           |          |         |          |          |           |
| 3. Donații                |          |         |          |          |           |
| 4. Alte surse, care anume |          |         |          |          |           |

**În anul 2009**

| <b>SURSE DE FINANȚARE</b> | <b>0 – 20 %</b> | <b>21- 40%</b> | <b>41 – 60%</b> | <b>61 – 80%</b> | <b>81 – 100%</b> |
|---------------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1.Subvenții de la stat    |                 |                |                 |                 |                  |
| 2. Sponsorizări           |                 |                |                 |                 |                  |
| 3. Donații                |                 |                |                 |                 |                  |
| 4. Alte surse, care anume |                 |                |                 |                 |                  |

9. Câte **competiții interne** ați organizat în ultimii 3 ani?

| <b>ANUL</b> | <b>COPII</b> | <b>JUNIORI</b> | <b>SENIORI</b> |
|-------------|--------------|----------------|----------------|
| 2007        |              |                |                |
| 2008        |              |                |                |
| 2009        |              |                |                |

10. Considerați că **resursele financiare** de care dispuneți vă permit organizarea unor competiții de mare valoare cum ar fi? (**Bifați tipul de competiție**)

|                         |  |
|-------------------------|--|
| 1.Turnee internaționale |  |
| 2.Campionate Europene   |  |
| 3.Campionate Mondiale   |  |

11. Apreciați care din următoarele elemente influențează participarea sportivilor la competițiile organizate de clubul dumneavoastră:

| <b>ELEMENTE</b>                     | <b>COPII</b> | <b>JUNIORI</b> | <b>SENIORI</b> |
|-------------------------------------|--------------|----------------|----------------|
| 1.Tipul de competiție:<br>- zonală; |              |                |                |
| - națională.                        |              |                |                |
| 2. Număr de puncte                  |              |                |                |
| 3. Valoarea premiului               |              |                |                |
| 4. Valoarea participanților         |              |                |                |

Folosiți următoarea scală: 5 – foarte mare; 4 – mare; 3 – neutră; 2 – mică; 1 – foarte mică;

12. De cât timp lucrați pentru acest club sportiv? **Încercuiți o variantă de răspuns:**

Mai puțin de 1 an — 1-5 ani — 6-10 ani — 11-15 ani — Mai mult de 15 ani —

13. De cât timp lucrați în domeniul sportiv? **Încercuiți o variantă de răspuns:**

Mai puțin de 1 an — 1-5 ani — 6-10 ani — 11-15 ani — Mai mult de 15 ani —

14. Funcția pe care o dețineți în cadrul clubului sportiv -----

15. Numele clubului sportiv -----

16. Numărul de secții pe discipline sportive din cadrul clubului dvs. :

## Anexa 2: Chestionarul utilizat pentru evaluarea potențialului managerial CPI MPS

**Instrucțiuni:** Mai jos sunt enunțuri cu privire la atitudinile, opiniile, interesele și sentimentele oamenilor. Citiți cu atenție fiecare enunț și alegeți varianta cu privire la felul în care *simțiți și acționați în general*. Nu există răspunsuri corecte și greșite la acest chestionar, deci vă rugăm să răspundeți la fiecare enunț și să treceți varianta ce vi se potrivește în fișa de răspuns în funcție de următoarele opțiuni:

|                    |   |
|--------------------|---|
| Dezacord total     | 1 |
| Dezacord parțial   | 2 |
| Indecis, nehotărât | 3 |
| Acord parțial      | 4 |
| Acord total        | 5 |

| Enunț  | Răspuns |
|--|---------|
| 1. Am avut experiențe de viață foarte ciudate și stranii.  |         |
| 2. În multe privințe un om cu venituri modeste e mai fericit decât unul bogat.   |         |
| 3. Majoritatea oamenilor nu ar ezita să mintă dacă ar ști că acest lucru le-ar aduce avantaje.   |         |
| 4. Iau o atitudine serioasă față de problemele etice și morale.  |         |
| 5. Nu mă tem să intru singur într-o încăpere unde alte persoane sunt deja angajate într-o conversație.   |         |
| 6. Uneori mă simt destul de descurajat.  |         |
| 7. Nu-i condamn pe aceia care încearcă să profite de tot ce se poate în această lume.  |         |
| 8. Mă scol proaspăt și odihnit în majoritatea dimineților.   |         |
| 9. Majoritatea oamenilor ar fi capabili să se folosească mai degrabă de mijloace îndoielnice pentru a obține un câștig sau un avantaj decât să-l piardă. |         |
| 10. Am observat deseori că îmi tremură mâna atunci când încerc să fac ceva.  |         |
| 11. Profesorii așteaptă adeseori depunerea unui efort exagerat din partea elevilor.  |         |
| 12. Adesea acționez sub impulsul momentului, fără să stau să chibzuiesc.   |         |
| 13. Felul meu de a fi riscă să fie înțeles greșit de către alții.  |         |
| 14. Am avut prea mult parte de necazuri.   |         |
| 15. În general, nu mă amestec în bârfele și discuțiile grupului din care fac parte.  |         |
| 16. Îmi place să-i las pe cei din jurul meu să ghicească singuri ce intenționez să fac.  |         |
| 17. Dacă s-ar ivi ocazia, aș putea fi un bun lider (conducător de oameni).   |         |
| 18. Majoritatea oamenilor sunt cinstiți, mai ales de teama de a nu fi prinși.  |         |
| 19. Majorității oamenilor nu le place să se expună pentru a-i ajuta pe alții.  |         |
| 20. Încerc cu orice preț să evit încurcăturile.  |         |
| 21. Viitorul este prea nesigur pentru ca să ne putem face planuri serioase de perspectivă.   |         |
| 22. Adesea sunt săcâit de gânduri inutile, care persistă în mintea mea.  |         |
| 23. Când prețurile cresc nu-i poți condamna pe cei care caută ocazii favorabile pentru a achiziționa tot ce pot la prețuri accesibile.                   |         |
| 24. De obicei găsesc că viața merită să fie trăită.  |         |
| 25. Cred că majoritatea oamenilor ar fi în stare să mintă pentru a-și atinge scopurile.  |         |
| 26. Îmi vine greu să mă comport natural în prezența unor necunoscuți.  |         |
| 27. Consider că adesea am fost pedepsit pe nedrept.  |         |
| 28. Niciodată nu am fost un mare consumator de alcool.   |         |
| 29. Cred că de obicei îndeplinesc un rol de conducător în grupul din care fac parte.   |         |
| 30. Îmi place să organizez ceva și să decid ce să facă fiecare persoană.   |         |
| 31. Succesul este o problemă de voință.  |         |
| 32. Pielea mea pare să fie excesiv de sensibilă la atingere.   |         |
| 33. Oamenilor li se pare firesc să facă apel la mine când trebuie luată o decizie.   |         |
| 34. Am impresia că oamenii nu mai știu să se distreze ca pe vremuri.   |         |

În continuare vă rugăm să precizați câteva date socio-demografice:

Vârsta ..... ani; Sex: M/F (încercuiți); Ani de școală terminați ..... ani;

Ultima școală absolvită .....

**Datele sunt strict confidențiale și servesc exclusiv scopurilor de cercetare științifică.**

**Vă mulțumesc pentru bunăvoință și cooperare!**