

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

TEZĂ DE DOCTORAT
REZUMAT

PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI
ECHIPELOR DE JOCURI SPORTIVE DE MARE
PERFORMANȚĂ

Conducător științific:
Prof.univ.dr. ANCA BORZA

Doctorand:
Șanta-Moldovan Ioan -Cristian

Cluj-Napoca
2010

CUPRINS

Introducere.....	pag. 1
Actualitatea temei investigate.....	pag. 3
Scopul și obiectivele tezei.....	pag. 4

PARTEA -I - STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE

Capitolul 1

Metode de management și comunicare în sport

1.1. Aspecte ale managementului strategic în organizațiile sportive.....	pag. 6
1.2 Implementarea unui plan strategic în organizațiile sportive.....	pag. 11
1.3. Metode de management folosite în organizațiile sportive.....	pag. 13
1.3.1. Metoda de management prin obiective.....	pag. 14
1.3.2. Metoda de management prin bugete.....	pag. 17
1.3.3. Metoda de management prin proiecte.....	pag. 18
1.4. Comunicarea în organizațiile sportive.....	pag. 21
1.4.1. Procesul de comunicare și importanța acestuia.....	pag.22
1.4.2. Metode de comunicare.....	pag. 25
1.4.2.1. Metoda orală-verbală.....	pag. 25
1.4.2.2. Metoda scrisă.....	pag. 26
1.4.2.3. Metode non verbale.....	pag. 27
1.4.3. Greutăți în comunicare.....	pag. 28
1.4.4. Comunicarea antrenorului cu sportivii.....	pag. 30

Capitolul 2

Particularități ale managementului resurselor umane în jocurile sportive de mare performanță

2.1.	Resursele umane în cadrul organizațiilor	pag. 34
2.2.	Managerii și rolul lor în cadrul organizațiilor	pag. 37
2.2.1.	Tipuri de manageri.....	pag. 38
2.3.	Formarea echipei tehnice în organizațiile sportive	pag. 46
2.3.1.	Competențele staff-ului tehnic.....	pag. 47
2.4.	Formarea echipelor de performanță	pag. 53
2.4.1.	Selecția jucătorilor.....	pag. 55
2.4.1.1.	Etapele procesului de selecție.....	pag. 56
2.4.2.	Pregătirea jucătorilor pentru participarea la competiții.....	pag. 58
2.4.2.1.	Metodele antrenamentului sportiv.....	pag. 61
2.4.2.2.	Pregătirea tehnică.....	pag. 63
2.4.2.3.	Pregătirea tactică.....	pag. 65
2.4.3.	Refacerea după efortul din antrenament și competiție.....	pag. 67
2.5.	Elaborarea planului de pregătire	pag. 69
2.5.1.	Inducerea formei sportive.....	pag. 70
2.5.2.	Ciclurile de pregătire și concurs.....	pag. 71
2.5.3.	Elaborarea documentelor de planificare.....	pag. 72

Capitolul 3

Managementul echipelor jocurilor sportive de mare performanță

3.1.	Organizațiile sportive de performanță	pag. 75
3.2.	Eficacitatea și competența în cadrul organizațiilor sportive	pag. 78
3.3.	Factorii care influențează performanța	pag. 80
3.4.	Competiția sportivă	pag. 86
3.4.1.	Pregătirea și organizarea competițiilor.....	pag. 88
3.4.2.	Forme de organizare a competițiilor.....	pag. 92

Capitolul 4

Evaluarea resurselor umane în jocurile sportive de mare performanță

4.1.	Evaluarea performanțelor profesionale.....	pag. 99
4.2.	Obiectivele evaluării performanțelor.....	pag. 105
4.3.	Metode de evaluare a performanțelor.....	pag. 109
4.3.1.	Metoda scalei de evaluare.....	pag. 110
4.3.2.	Metode comparative de evaluare a performanței.....	pag. 111
4.3.3.	Metoda evaluării prin obiective.....	pag. 115
4.4.	Evaluarea sportului de performanță.....	pag. 118
4.4.1.	Instrumente de evaluare a jucătorilor.....	pag. 123
4.5.	Evaluarea jocurilor sportive.....	pag. 125
4.5.1.	Tipuri de evaluare în antrenamente și concurs.....	pag. 128
4.5.2.	Pachete de programe de analiză și evaluare.....	pag. 133
Concluzii (Partea I-a).....		pag.137

**PARTEA A II-A CERCETARE PRELIMINARĂ CU PRIVIRE LA OPTIMIZAREA
MANAGEMENTULUI ECHIEPLOR DIN CADRUL ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE
DE PERFORMANȚĂ**

Capitolul 5

**Studiu practic - aplicativ cu privire la stilurile de management în relație cu
performanța unui grup de manageri sportivi din România**

5.1.	Introducere.....	pag. 143
5.2.	Scopul și obiectivele tezei.....	pag. 146
5.3.	Subiecți și metode.....	pag. 147
5.4.	Rezultatele cercetării.....	pag. 159
5.5.	Concluzii (Partea a II-a).....	pag. 223
	Bibliografie.....	pag. 231
	Anexe 1. Chestionar adresat managerilor organizațiilor sportive de performanță...	pag. 240
	Anexa 2. Chestionar MLQ-45.....	pag. 245

**Cuvinte cheie: organizație, strategii de management, comunicare, antrenament,
competiție, motivare, evaluare, resurse umane.**

Sportul se află într-o dezvoltare continuă și rapidă, iar în paralel se constată o creștere din ce în ce mai mare a diverselor industrii implicate în acest domeniu de activitate (Voicu S.F. et al., 2003:7). Prin natura sa și prin miza pe care o reprezintă, sportul trebuie să dezvolte o strategie globală, coerentă și finalizată printr-un raport al diferitelor scopuri, precum și prin produse care-l pot promova și aceasta într-o manieră specifică, pentru a-și păstra autonomia (Oană O., 2005:27).

Procesul de management se desfășoară și se dezvoltă în mediul intern și extern al organizațiilor, pe etape ce presupun: diagnoza situației, planificarea și adoptarea deciziilor, organizarea, coordonarea desfășurării activităților, controlul și evaluarea rezultatelor (Certo, 2002:225). El are un caracter universal, fiind rezultatul gândirii și practicii umane, având ca principal scop realizarea unor obiective de dezvoltare și bunăstare (Mihuț et al., 2003:1).

În activitatea sportivă, ca în orice altă activitate, managerul organizează munca de execuție în vederea obținerii unei cât mai mari eficiențe, ținând seamă permanent de nevoile și de năzuințele oamenilor, cât și de importanța unității și activității pe care o conduce.

Actualitatea temei investigate

Sportul s-a născut din idealul pentru om, este mai mult decât o religie, cultură sau sub-cultură și trebuie apărat și valorificat pentru valorile sale (Watt C.D., 2003:20).

Complexitatea activităților desfășurate de organizațiile sportive de performanță, principalul laborator al performanțelor sportive naționale și internaționale, a necesitat o investigație mai aprofundată care să permită cunoașterea mecanismelor complexe ale managementului acestora și în același timp să identifice unele soluții de optimizare pe plan economico-financiar, al resurselor umane, al selecției și pregătirii pentru marile competiții.

Am încercat în această lucrare să îmbinăm într-o manieră complexă informații și constatări privind organizațiile sportive și să găsim căile care pot optimiza managementul organizațiilor sportive de performanță.

Localizarea studiului de caz la nivelul echipelor și cluburilor sportive poate fi justificată prin următoarele argumente:

- tradițiile sportive existente ;
- rezultatele obținute pe plan național și internațional de sportivi;
- numărul și varietatea organizațiilor sportive;

- percepția pozitivă a consumatorilor privind rolul și importanța sportului.

Scopul tezei a constat în principal din selecționarea metodelor și instrumentelor care pot contribui la optimizarea și dezvoltarea managementului organizațiilor sportive de performanță.

Obiectivele tezei au vizat:

- îmbunătățirea activității organizațiilor sportive pe următoarele planuri: managementul comunicării, managementul relațiilor publice, managementul resurselor umane și managementul evaluării;
- sporirea eficienței componentei decizionale în funcționalitatea și performanțele organizațiilor sportive;
- evidențierea rolului și importanței componentelor personalității managerului în sport;
- discernerea celor mai eficiente stiluri de conducere ale managerilor organizațiilor sportive;
- conceperea unui chestionar de cercetare științifică relevant în contextul temei studiate;
- găsirea în urma analizei efectuate a unor soluții realiste și viabile de optimizare a managementului organizațiilor sportive de performanță .

Teza este structurată pe două părți: partea I- studiul literaturii de specialitate care cuprinde 4 capitole și partea a II-a cercetare preliminară cu privire la optimizarea managementului echipelor din cadrul organizațiilor sportive de performanță; cuprinde un studiu practic - aplicativ cu privire la stilurile de management în relație cu performanța unui grup de manageri sportivi din România, concluzii, bibliografie și anexe.

PARTEA I - STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE

CAPITOLUL 1.

METODE DE MANAGEMENT ȘI DE COMUNICARE ÎN SPORT

Aspecte ale managementului strategic în organizațiile sportive

Procesul de management strategic este un proces amplu și complex prin care conducerea de vârf a organizației stabilește, pe baza anticipării schimbărilor ce se vor produce în interiorul și exteriorul acesteia, evoluția pe termen lung a performanțelor pe care le va realiza, asigură formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite (Avenier M.J., citat de Lador I. et al., 2008:85).

Procesul de management strategic este folosit pentru a armoniza condițiile unei piețe aflate în continuă schimbare cu resursele și competențele aflate în continuă evoluție ale unei organizații (Borza A., 2003:16).

Strategia organizației este arta de a selecționa și de a optimiza resurse și mijloace de orice fel de care aceasta poate să dispună, cu scopul de a-și atinge obiectivele, impunând concurenței locul, momentul și condițiile de luptă concurențială (Niculescu M.et al., 1999:49).

Politica de dezvoltare a organizațiilor sportive se bazează pe totalitatea planurilor, programelor, strategiilor și metodelor utilizate în vederea menținerii unui raport optim între dezvoltarea proprie și politica de dezvoltare generală a organizației.

Credem că implementarea managementului strategic trebuie să se bazeze pe o serie de elemente, pe elaborarea unui concept clar în acest domeniu, organizarea corespunzătoare, definirea sistemului de cunoștințe, asigurarea resurselor necesare și redefinirea activității de selecție a candidaților la posturile cu atribuții de management. Toate aceste elemente sunt influențate de calitatea resurselor umane.

Comunicarea în organizațiile sportive

Organizațiile din toate domeniile au devenit conștiente de necesitatea comunicării, realizând rolul strategic pe care îl are comunicarea în atingerea obiectivelor (Oprișan V., 2001:89).

Strategia de comunicare reprezintă liniile definitorii ale atitudinii și conduitei organizației în vederea atingerii obiectivelor sale de comunicare și prin aceasta, a obiectivelor de performanță managerială și sportivă.

În sport o comunicare constă în codificarea mesajelor pentru a transmite informații în timp util sau pentru a nu divulga adversarului intențiile tactice. Exprimarea grafică a situațiilor din teren au aplicabilitate în teorie dar și în practică. Prelucrarea înregistrărilor efectuate la antrenamente și meciuri relevă date specifice cu caracter abstract pentru persoane nesportive. Cu ajutorul codurilor se pot reprezenta antrenori, jucători, funcțiile pe posturi și participarea lor în teren, traseele parcurse de minge și jucători, ordinea deplasărilor, direcțiile și schimbările de direcție, înălțimea traiectoriilor și alte lucruri specifice ramurii de sport și echipei respective, conform regulamentelor sau tradițiilor.

Considerăm că antrenorii reprezintă modele pentru sportivii pe care îi antrenează. De aceea, ei sunt cei care pot modela procesul comunicării în echipă, astfel încât să asigure o comunicare eficientă astfel:

a) Să ofere feedback pozitiv în timpul antrenamentelor – o sursă importantă de motivare. Acest lucru este extrem de important, în special înaintea competițiilor.

b) Să dea atenție egală tuturor sportivilor din echipă. Sportivii pe care îi apreciem pozitiv tind să se străduiască mai mult să devină mai buni, să se autoperfecționeze, deoarece își păstrează o apreciere corectă de sine, ajung să creadă că sunt așa cum îi apreciază antrenorul și se comportă în consecință, pe când cei apreciați negativ tind să-și deprecieze motivația, să abandoneze sportul, întrucât cu toții tindem să evităm situațiile negative .

c) Pentru a obține un anumit răspuns comportamental de la un sportiv, este important să ofere informația într-o manieră pozitivă.

Un bun conducător este ferm, autoritar, echidistant în relațiile cu subalternii, exigent și tenace, pretențios în stabilirea obiectivelor. Pentru a avea succes este esențial să înțelegi ce înseamnă comunicarea și să-ți dezvolti acele calități care sunt absolut necesare.

Relația de feed-back ce se realizează în timpul comunicării oferă informații despre modul comunicării. Pentru a crea impactul maxim, mesajul trebuie adresat prin intermediul cât mai multor simțuri, utilizând cât mai mulți analizatori, folosind diferite moduri de exprimare, ajutoare vorbirii și scrisului: gesturi, vocea, vocabularul, privirea, etc.

Credibilitatea celui care vorbește asigură impactul mesajului în rândul ascultătorilor. Trebuie să-ți convingi ascultătorii că prezinți încredere, că ești sincer și pot avea încredere în tine. Cunoscând toate acestea, printr-un mai bun control se vor putea transmite mesaje mai ușor și mai eficient.

CAPITOLUL 2.

PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN JOCURILE SPORTIVE DE MARE PERFORMANȚĂ

Managementul organizațiilor sportive are rolul de a asigura organizarea unitară a activităților, de a le coordona și dirija în concordanță cu scopurile acestora (Lador I. et al., 2008:11)

Resursele umane în cadrul organizațiilor

Managementul resurselor umane este ansamblul de funcții și procese intercorelate care au în vedere atragerea, socializarea, motivarea, reținerea și menținerea angajaților unei organizații (Manolescu A., 2001:37)

Resursele umane reprezintă una dintre cele mai importante investiții ale unei organizații, ale căror rezultate devin tot mai evidente în timp (Manolescu A., 2001:17).

Deciziile manageriale în domeniul resurselor umane sunt printre cele mai dificile, deoarece acestea interconectează factorii individuali, organizaționali și situaționali care influențează și se regăsesc în deciziile respective și totodată, trebuie să se răspundă unor cerințe diverse care, la rândul lor, variază în timp, în funcție de variația factorilor respectivi (Milkovich, et al. citat de Manolescu A., 2001:21).

Managerii și rolul lor în cadrul organizațiilor

Procesul de management în cadrul organizațiilor se realizează prin intermediul managerilor. A fi manager înseamnă a administra, a ordona, a antrena oamenii, a dirija, a explica, a coordona, a influența, a integra, clasifica, admite și perfecționa. Un bun manager va fi capabil să aplice practicile și procedurile într-o varietate de situații (Watt C.D., 2003:17):

- » trebuie să se gândească la dezvoltarea organizației;
- » trebuie să aibă o viziune strategică pe termen lung cu obiectivele care trebuie atinse.

Managerii eficienți sunt considerați “oameni de echipă” împuterniciți prin voința și sprijinul activ al celorlalți, respectiv a subordonaților care sunt conduși de conflicte generate de propriile interese (Ilieș et al., 2005:37). Ei trebuie să anticipeze în mod creativ și să promoveze activ direcții noi și curajoase într-o manieră etică și sensibilă.

Administrarea sportului nu este ușoară, această ocupație va necesita angajament, o cantitate enormă de energie, dar poate fi extrem de satisfăcătoare dacă sunt implicați toți oamenii din organizație (Watt C.D., 2003:17).

O echipă de înaltă performanță nu poate fi construită, formată și menținută la un nivel competitiv ridicat dacă nu i se asigură toate ariile de management necesare: procesul de instruire cu tehnicieni de înaltă calificare, resurse financiare, materiale, umane, informaționale, servicii administrative, asistență medico-psihologică, cercetare, dezvoltare, relații și marketing, toate îndreptate spre energizarea echipei și participarea ei cu succes în marile competiții (Colibaba-Evuleț, 1998:35).

Antrenoratul este o activitate complexă, supusă permanent unor încercări ce conduc, adesea, la succesele sau insuccesele echipei. Antrenorul este un specialist al domeniului, cu calificare superioară, iar nivelul său de pregătire profesională condiționează rezultatele echipei. Competența sa profesională constituie parte integrantă a personalității antrenorului, ea reprezentând dimensiunea determinantă a reușitei activității de instruire și educare a jucătorilor.

Formarea echipei de performanță

Echipa de înaltă performanță este un grup de oameni care sunt determinați să atingă obiective comune, care lucrează bine împreună și care au rezultate de înaltă calitate.

Pentru a ajunge la marea performanță este nevoie de (Mureșan A., 2005:157) :

- membri competenți care să-și pună în valoare aptitudinile, mijloacele și metodele pentru obținerea performanțelor;
- relații interpersonale: comunicare, personalitate, viziuni și țeluri comune;
- organizație valoroasă.

Sportivul, care este principalul subiect generator al performanței, este definit cu un mare număr de atribute, dintre care unele sunt caracteristicile pentru realizarea acesteia. El se poate dezvolta numai dacă sunt îndeplinite anumite condiții atât în privința corelării

interdependente a însușirii de calități și aptitudini cât și a determinantelor ambientale, sociale, materiale și pedagogice (Epuran M., 2001:42).

Echipa constituie unitatea psihologică de bază a activității sportive, de coeziunea și capacitatea ei depinzând atât performanța, cât și satisfacerea sportivilor și a suporterilor. Alcătuirea, organizarea și conducerea echipelor sunt asigurate de specialiști cu o înaltă ținută profesională. De buna desfășurare a acestor procese depinde în mare măsură calitatea, eficiența și valoarea socială a finalităților realizate (Colibaba-Evuleț, 1998:28).

Selecția jucătorilor

Selecția este un proces nu numai de descoperire a celor supradotați, pentru a le pune în valoare disponibilitățile, ci și un proces de stimulare și de atenționare, atât a celor implicați nemijlocit, cât și a celor indirect interesați de acest fenomen (Salade D., citat de Bocu T., 1997:9).

Descoperirea și orientarea talentului sportiv constă în activitatea efectuată de instituții și persoane competente (instructori, profesori, antrenori) la diferite nivele de pregătire pentru a favoriza dezvoltarea ulterioară a sportivului (Weineck J. citat de Roman, 2007:104).

Activitatea de descoperire și de orientare a tinerelor talente spre sporturile „potrivite” calităților evidențiate sau predictiv susceptibile de a se dezvolta, constituie o provocare. Există chiar opinia înrădăcinată în rândul antrenorilor că unii ar dispune de abilități de „formatori”, de „șlefuitori”, de „descoperitori” de talente, iar alții ar dispune de abilități manageriale de a prelua aceste talente și de a le „proiecta” în zona sportului de elită.

Randamentul mare al sportivilor este obținut prin creșterea capacității lor de performanță. Această creștere este realizată în principal prin antrenamentul organizat și programat științific.

Drumul spre marea performanță are de străbătut mai multe etape, cu obiective, conținuturi, sarcini, mijloace și criterii de acționare bine precizate și diferite de la un nivel de instruire la altul, în dependență de potențialul real și de nivelul acumulărilor pe care le realizează fiecare jucător.

CAPITOLUL 3.

MANAGEMENTUL ECHIPELOR JOCURILOR SPORTIVE DE PERFORMANȚĂ

Managementul în sport constă în coordonarea unei organizații/activități de tip sportiv a acțiunilor, proceselor, situațiilor, problemelor și aspectelor contingente, rezultate din administrarea resurselor financiare, materiale, umane și informaționale existente, pentru realizarea obiectivelor organizaționale propuse pentru diferite intervale operaționale (Oană O., 2005:11).

În activitatea managerială a echipelor sportive și a sportivilor se urmărește, în final, obținerea performanțelor sportive. Aceste performanțe, indiferent de ramura sportivă, sunt urmărite la toate nivelurile, începând de la părinți la administrator, de la director până la foruri guvernamentale și dau esența, scopul, satisfacția și generează politica sportivă.

Eficacitatea și competența în cadrul organizațiilor sportive

O organizație sportivă poate fi eficientă, dacă are un raport pozitiv asupra rezultatelor propuse. Eficacitatea echipelor de jocuri sportive este măsurată prin numărul de jocuri câștigate într-o anumită perioadă de timp (campionat), se poate îmbunătăți dacă jucătorii își înțeleg bine rolurile și le acceptă. Clarificarea rolurilor se poate realiza printr-un program eficient de stabilire a obiectivelor și prin comunicarea clară a așteptărilor antrenorului pentru fiecare membru al echipei (Crăciun M., 2005:85). Pentru manager, eficacitatea nu este măsurată numai prin meciurile câștigate, ci și prin banii pe care echipa i-a câștigat.

Prin performanță se înțelege atât procesul cât și rezultatul unei acțiuni sau “exigentele” impuse unei persoane. Din punct de vedere normativ, 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 (Oană O., 2005).

Creșterea capacității de performanță este determinată de perfecționarea continuă a strategiilor de selecție prin utilizarea modelelor de selecție. Aceste modele țin cont de următoarele aspecte:

- Strategiile de selecție răspund unor cerințe referitoare la vârsta optimă pentru selecție.
- Conducerea științifică a antrenamentului sportiv prin dirijarea procesului de pregătire.
- Desfășurarea antrenamentelor conform cerințelor de concurs.
- Refacerea capacității de efort pentru a răspunde noilor solicitări competiționale.

Raționalizarea și standardizarea mijloacelor de antrenament sunt măsuri cu caracter metodic, întreprinse în cadrul procesului de obiectivizare a antrenamentelor și concursurilor (Cojocaru A. et al., 2009:16).

Informația sportivă reprezintă baza de inspirație și comparație pentru identificarea momentelor în care se produce performanța și care oferă repere pentru definirea traseului de pregătire al sportivului.

Performanța sportivă presupune pentru sportiv/antrenor luarea în considerație a tuturor informațiilor de ordin fizic, tehnic, tactic cu privire la potențialul adversarului. Cunoașterea numărului de ore de antrenament și a programului de activitate și refacere, a exercițiilor tehnice și tactice la care adversarul excellează reprezintă puncte de plecare pentru regimul de viață și antrenament al sportivului de performanță.

Competiția permanentă, împotriva altor echipe, poate să fie cuantificată prin puncte, victorii, eșec și oferă o măsură a succesului îndeplinirii unor scopuri. Echipa sportivă poate să câștige numai dacă utilizează capabilitatea tuturor membrilor, într-un efort coordonat al activității tuturor membrilor din echipă.

Planificarea activității sportive presupune luarea în considerare a orizontului de prognoză. Acesta diferă în funcție de ramura sportivă și se corelează direct cu calendarul competițional. Un ciclu sportiv anual conține etape pregătitoare, etape precompetiționale, etape competiționale și etape de recuperare și refacere.

Refacerea reprezintă combaterea oboselei apărute în timpul efortului, oboseala care diminuează randamentul sportiv. Alimentația sportivilor urmărește acoperirea nevoilor energetice reclamate de efortul sportiv, asigurarea suportului biologic indispensabil pentru menținerea sănătății, obținerea randamentului sportiv și refacerea după efort.

Premiza indispensabilă a trăirii unui joc este motivația de a juca. Pentru dezvoltarea capacității de joc dimensiunea cognitivă și socială au o importanță decisivă (Șerban M.H., 1999:158)

Principalul țel al antrenamentului sportiv îl constituie participarea în competiția sportivă, confruntarea sportivului cu ceilalți performeri de elită pentru stabilirea unei ierarhii valorice și atingerea unui nivel înalt al performanței, fiind un mijloc de evaluare a progresului realizat de sportivi (Constantin B., 1998:259).

Competiția este terenul real de testare a pregătirii sportivilor. În timpul concursului sportivii pot să-și testeze nivelul la o anumită dată, să consolideze un procedeu tehnic și să verifice tactica împotriva adversarilor direcți. În același timp, ei învață cum să-și folosească eficient energia și să-și îmbunătățească trăsăturile psihologice, cum ar fi voința și perseverența (Bompa T., 2001:259).

Obiectivul principal al competiției sportive este formarea capacității antrenorilor și sportivilor de a aplica în situații concrete principiile, metodele, mijloacele antrenamentului sportiv (Roman 2004:52).

CAPITOLUL 4.

EVALUAREA RESURSELOR UMANE ÎN JOCURILE SPORTIVE DE MARE PERFORMANȚĂ

Din perspectiva managerială, aprecierea rezultatelor unei activități, raportate la obiectivele organizației și în relație cu contextul real în care se desfășoară, constituie o condiție a oricărui demers de perfecționare sau de adaptare. La nivel individual, de organizație sau sistem, evaluarea corect efectuată permite înțelegerea clară a deficiențelor și deschide calea unor posibile îmbunătățiri.

Evaluarea performanțelor pune în evidență potențialul angajatului pe baza unei mari varietăți de criterii. Cele mai utilizate criterii se bazează pe: calitatea muncii prestate, cantitatea de muncă depusă, înțelegerea cerințelor postului, prezența-motivarea-atașamentul, inițiativa, cooperarea, gradul de încredere și nevoia de supraveghere. De asemenea, trebuie manifestată grija necesară pentru ca procesul de evaluare a performanțelor să fie prezentat în sensul de (Manolescu A., 2003:386):

- învățare din trecut, ca un ajutor pentru viitor;
- recunoaștere a abilităților și a potențialului;
- dezvoltare a cunoștințelor, aptitudinilor și atitudinilor;
- construire bazată pe succese și dificultăți învinse;
- creștere a motivării și satisfacției în muncă;
- intensificarea relațiilor și sprijinirea muncii în echipă.

Pentru o evaluare eficientă a managerii ar trebui să acorde timp suficient dezvoltării personalului, cunoscând nevoile de la locul de muncă, și de a face tot ceea ce este posibil pentru îmbunătățirea performanțelor (Watt C.D., 2003:105).

Tipuri de evaluare în antrenamente și concurs

În sporturile de echipă, analiza performanței poate fi observată conform mai multor puncte de vedere: somatice, motrice, acțiuni tehnico-tactice individuale și colective, energetice, psihologice. Sunt utilizate de mult timp de antrenor diferite strategii de observare a acestor aspecte atât în cadrul antrenamentelor cât și a competițiilor.

Scopul principal al evaluării constă în evidențierea modificărilor funcționale prezente sub forma stărilor de adaptare, determinate de influențele antrenamentului de durată lungă, medie sau scurtă. În funcție de aceste durate ale antrenamentului, se constituie ca tipuri necesare de evaluare următoarele: evaluarea de etapă, evaluarea curentă, și evaluarea operațională.

Evaluarea de etapă se realizează de regulă în finalul unor intervale de timp mai lungi cum sunt macrociclurile anuale și etapele în cadrul diferitelor perioade. Sarcina principală a acestei evaluări este de a evidenția gradul de adaptare la efort a sportivului sub influența antrenamentului de lungă durată.

Evaluarea curentă sau de microciclu este subordonată ca organizare și conținut evaluării de etapă. Se consideră necesar ca în finalul fiecărui microciclu să se aplice probe și norme de control specifice sau nespecifice, în funcție de orientarea microciclului respectiv.

Evaluarea operativă se aplică cu precădere în lecțiile de antrenament având ca scop fundamental alegerea celor mai bune mijloace (raționalizate și standardizate).

Datele obținute din tipurile de evaluare prezentate constituie baza obiectivă pentru dirijarea procesului de antrenament și în special planificarea pregătirii în următoarea perioadă de timp sau corectarea celui în curs de desfășurare.

În activitatea de antrenament, măsurarea nu se poate realiza direct și cu instrumente de tip metric. O serie întregă de indicatori ai antrenamentului sportiv, volum, intensitate și complexitate a antrenamentului sunt obiectivizați, pe baza unor „instrumente” ad-hoc. De regulă se recurge la indici de timp, durată, frecvență, intensitate și pauze, spațiu, la tipuri de mișcare cu și fără încărcătură și la particularitățile individuale ale sportivului.

PARTEA A-II-A - CERCETAREA

CAPITOLUL 5.

STUDIU PRACTIC - APLICATIV CU PRIVIRE LA ROLUL STILURILOR DE MANAGEMENT ÎN RELAȚIE CU PERFORMANȚA UNUI GRUP DE MANAGERI SPORTIVI DIN ROMÂNIA

Dezvoltarea organizației este considerată, în esență, ca o strategie de creștere a eficienței organizatorice prin determinarea unor schimbări ce au în vedere atât resursele umane, cât și organizațiile.

Conducerea managerială specifică sistemului de educație fizică și sport presupune procese de management desfășurate având suportul cunoștințelor de management și de specialitate, al abilităților și experienței persoanelor cu competențe delegate în acest scop (Lador I. et al., 2008:3).

Managementul implică un mare număr de abilități și orientări, dintre care multe sunt legate de strategii, statistică, utilizarea tehnologiei informației, contabilitate și comunicare. Cum managementul implică în mod necesar oameni, este de o mare importanță deținerea de abilități interpersonale – abilitatea de a lucra cu indivizii, dar și cu echipe de lucru. În activitatea sportivă, ca în orice altă activitate, managerul organizează munca de execuție în

vederea obținerii unei cât mai mari eficiențe, ținând seamă permanent de nevoile și de năzuințele oamenilor, cât și de importanța unității și activității pe care o conduce.

Ipotezele lucrării:

Ipoteza 1. Calitatea managementului sportiv și performanța sportivă de la nivelul cluburilor sportive diferă în funcție de resursele materiale atrase.

Ipoteza 2. Calitatea managementului sportiv și performanța sportivă de la nivelul cluburilor sportive diferă în funcție de stilul de conducere managerială.

Ipoteza 3. Dacă managerii manifestă o preocupare permanentă pentru optimizarea proceselor de management specifice organizațiilor sportive de performanță, atunci eficiența activității poate fi considerabil crescută.

Ipoteza 4. Calitatea managementului sportiv și performanța sportivă de la nivelul cluburilor sportive diferă în funcție de genul și durata educației managerilor sportivi.

Ipoteza 5. Performanța managerială a conducătorilor de cluburi sportive se asociază pozitiv cu stilul de management transformațional și mai puțin cu stilul tranzacțional.

Subiecți și metode

Respectând principiile fundamentale ale metodologiei din domeniul socio-uman (Chelcea, 2004) am aplicat o gamă adecvată de metode în demersul meu începând cu studiul literaturii de specialitate, continuând cu efectuarea unei anchete sociologice cu aplicarea a două chestionare managerilor echipelor de jocuri sportive.

Chestionarul de cercetare reprezintă o tehnică, un instrument de investigare constând dintr-un ansamblu de întrebări scrise, ordonate logic care, prin administrarea de către operatorii de anchetă sau prin autoadministrare, determină din partea persoanelor anchetate răspunsuri ce urmează a fi înregistrate.

Pentru elaborarea chestionarului adresat managerilor organizațiilor sportive am respectat o serie de principii, conforme cu metodologia de concepere a unui chestionar .

Obiectul anchetei

Ancheta pe bază de chestionar nu este niciodată o activitate strict empirică. Cum orice realitate este inepuizabilă, trebuie luată o decizie în legătură cu ce păstrăm ca obiect al anchetei și ce excludem. Chestionarul va trebui, așadar, să selecționeze din realitate elemente pertinente ale factorilor sociali și ale conduitelor studiate. Am investigat un lot de 39 manageri din 14 județe ale țării și municipiul București cu o structură ce este prezentată în diagramele de structură (pie charts) și tabelele de mai jos:

<i>Variabila</i>	<i>Număr de cazuri</i>	<i>Procent (%)</i>
Antrenor Manager	4	10,3
Director	5	12,8
Director coordonator	1	2,6
Director executiv	13	33,3
Director sportiv	5	12,8
Director tehnic	1	2,6
Manager	8	20,5
Președinte	1	2,6
Președinte Manager	1	2,6
Total	39	100%

Tabel nr.1. Structura eșantionului în raport cu funcțiile sportive exercitate de subiecți

Se poate observa că cei mai numeroși manageri sportivi sunt directorii executivi, urmați de manageri, directori și antrenori manageri. Cele mai puțin reprezentate funcții manageriale sunt cele de președinte, director coordonator, director tehnic și președinte manager.

<i>Variabila</i>	<i>Număr de cazuri</i>	<i>Procent (%)</i>
Alba	1	2,6
București	6	15,4
Bistrița-Năsăud	1	2,6
Brașov	1	2,6
Buzău	1	2,6
Cluj	12	30,8
Constanța	1	2,6
Dolj	1	2,6
Galați	2	5,12
Maramureș	3	7,7
Mureș	1	2,6
Neamț	1	2,6
Sibiu	1	2,6
Sălaj	5	12,8
Timiș	2	5,12
Total	39	100%

Tabel nr.2. Structura eșantionului în funcție de județul în care activează managerii sportivi

În mod firesc, cei mai mulți manageri sportivi participanți la studiul nostru sunt din județul Cluj, municipiul București și Sălaj. Mai puțin reprezentate sunt județele Bistrița – Năsăud, Brașov, Buzău, Constanța, Dolj, Mureș, Neamț și Sibiu. Oricum, sunt prezenți în eșantion manageri din toate regiunile mari ale României. Cei mai mulți manageri sunt absolvenți de facultate și masterat. De notat că avem și manageri sportivi care dețin titlul de doctor.

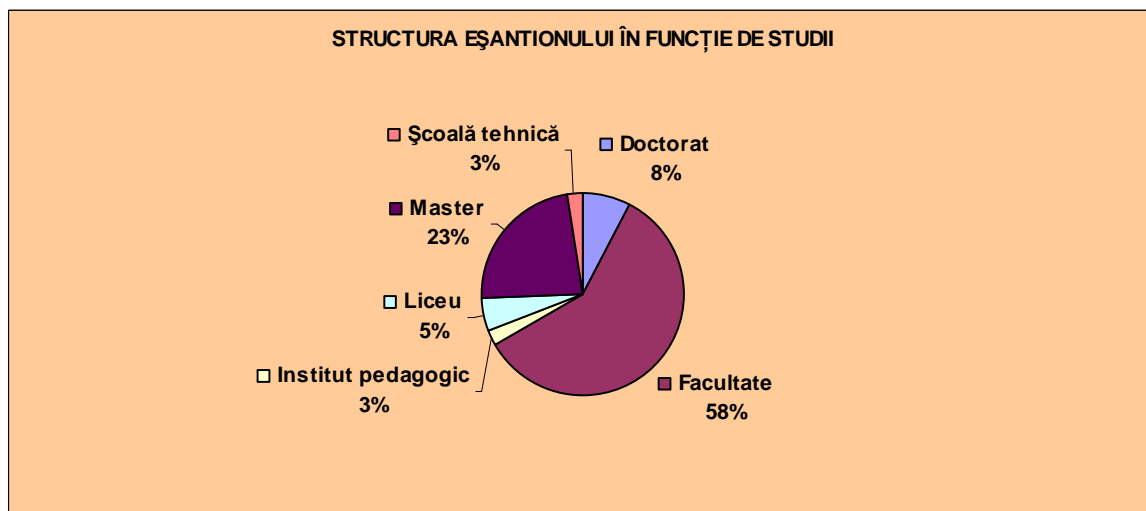


Fig.1. Diagrama de structură a componenței lotului investigat în funcție de studiile absolvite

Rolul pregătirii manageriale în succesul sportiv este apreciată ca fiind foarte important de majoritatea participanților la studiu, iar o minoritate de 3% îl consideră doar potrivit. Nimeni nu apreciază pregătirea managerială în sport ca fiind lipsită de importanță, așa cum se poate remarca și în diagrama din figura nr. 2.

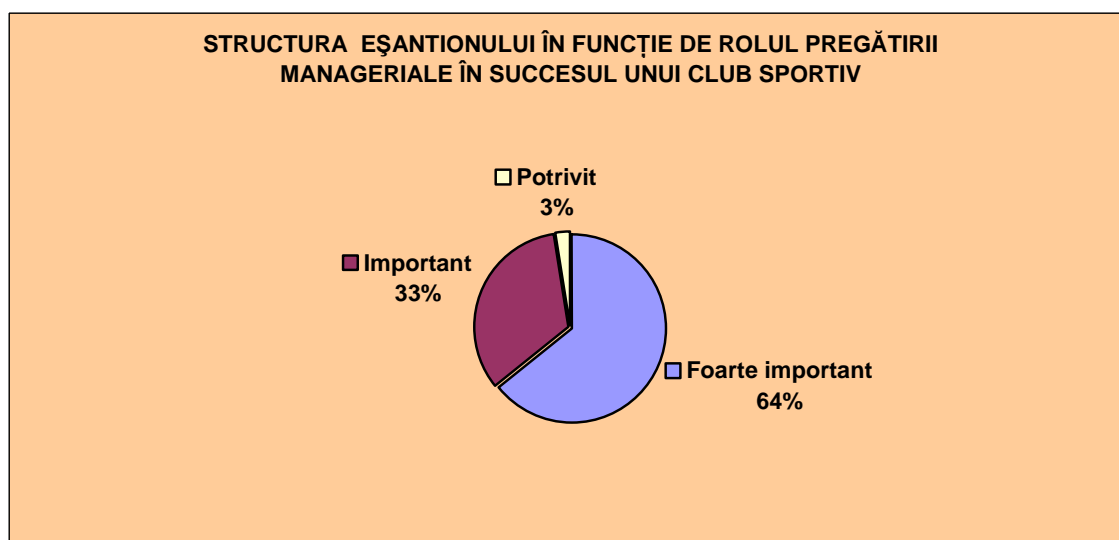


Fig. 2. Diagrama de structură a componenței lotului investigat în funcție de rolul pregătirii manageriale în succesul unui club sportiv

Pe lotul de subiecți am aplicat două chestionare: un chestionar specializat pe domeniul specific al managementului sportiv cu 12 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.

Al doilea instrument este Chestionarul Multifactorial de evaluare a Stilului de Conducere – Multifactor Leadership Questionnaire – 45 sau prescurtat MLQ-45 (Bass și Avolio, 1990, 1997, 2000, 2002) compus din 45 itemi și 12 scale distincte, după cum urmează:

- 1.IA Clădește încredere 4 itemi
- 2.IB Acționează cu integritate 4 itemi
- 3.IM Inspiră pe ceilalți 4 itemi
- 4.IS Încurajează gândirea inovativă 4 itemi
- 5.IC Dezvoltă oamenii 4 itemi
- 6.CR Recompensează rezultatele 4 itemi
- 7.MBEA Monitorizează greșelile 4 itemi
- 8.MBEP Combate problemele 4 itemi
- 9. LF Evita implicarea 4 itemi
- 10. EE Generează efort suplimentar 3 itemi
- 11. EFF Este eficient 4 itemi
- 12. SAT Generează satisfacție 2 itemi .

Scalele 1-5 evaluează leadershipul transformațional, scalele 6-7 măsoară leadershipul tranzacțional, în timp ce scalele 8-9 evaluează leadershipul pasiv sau evitant, iar ultimele scale, anume, 10-12 măsoară rezultatele leadershipului.

Chestionarul MLQ este legat indisolubil de conceptul de leadership transformațional și de modelul leadershipului complet.

Cele mai importante aspecte ale managementului sportiv cu impact asupra performanțelor clubului sunt motivarea jucătorilor, atragerea de sponsori și aducerea de noi jucători valoroși, iar pe ultimul loc se plasează delegarea de sarcini, cum se remarcă în figura nr. 3.

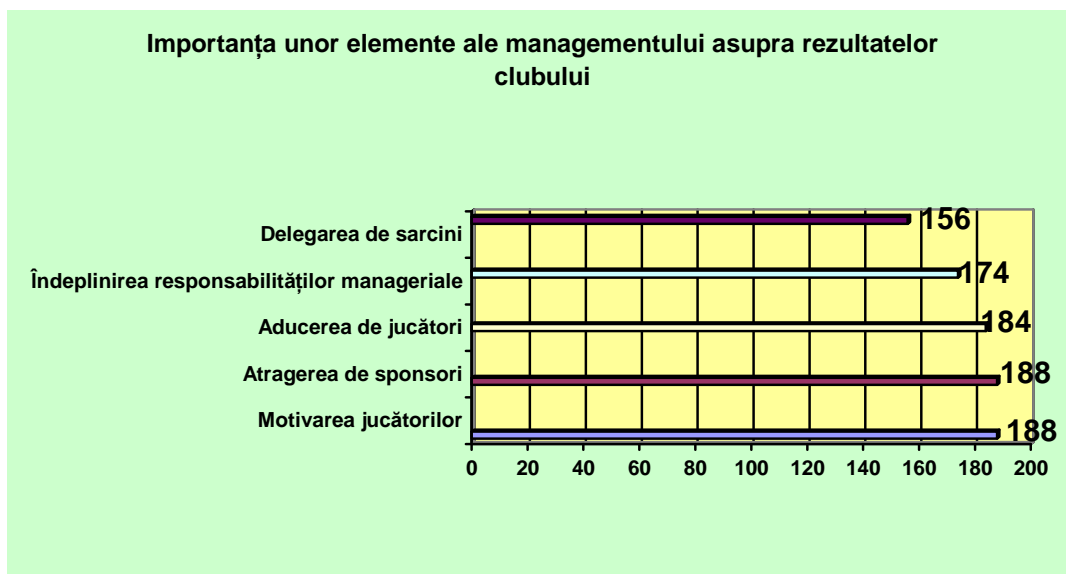


Fig. nr. 3. Diagrama de comparație a scorurilor totale la unele elemente ale managementului sportiv cu impact asupra performanței sportive.

Printre competențele unui manager sportiv autentic, subiecții participanți plasează pe ultimul loc gestionarea timpului și pe primele locuri motivarea sportivilor și a personalului, abilitățile de comunicare și evaluarea colaboratorilor, așa cum se poate observa în figura nr. 4.

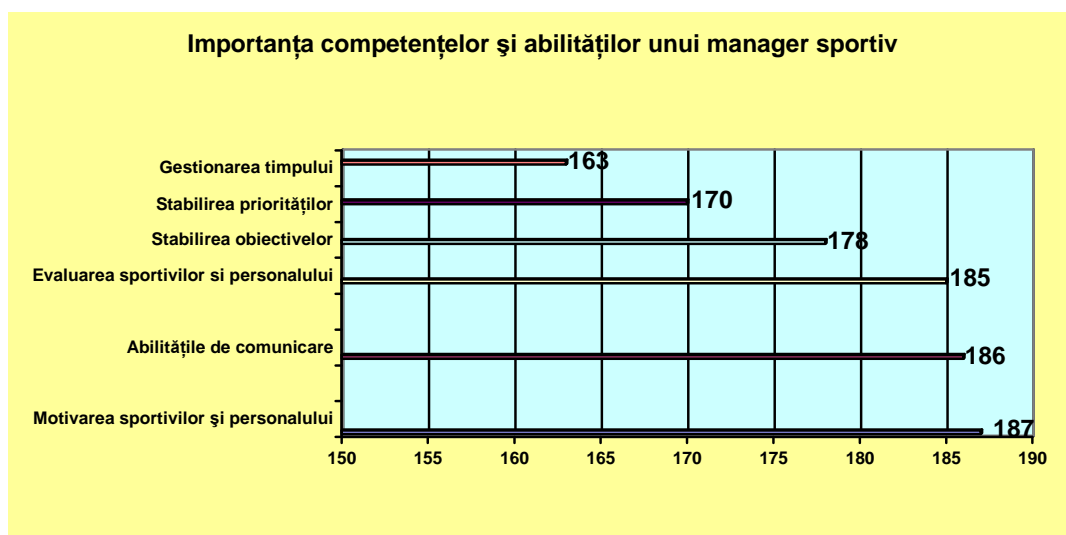


Fig. nr. 4. Diagrama de comparație a scorurilor totale la aprecierea importanței competențelor și abilităților unui manager sportiv de succes

Oarecum surprinzător, factorii materiali ai succesului sportiv sunt pe ultimele locuri, iar cei umani, cum sunt valoarea jucătorilor și competența antrenorului sunt considerate cele mai importante de către managerii sportivi participanți la studiu. Această situație este ilustrată în diagrama din figura nr. 5.

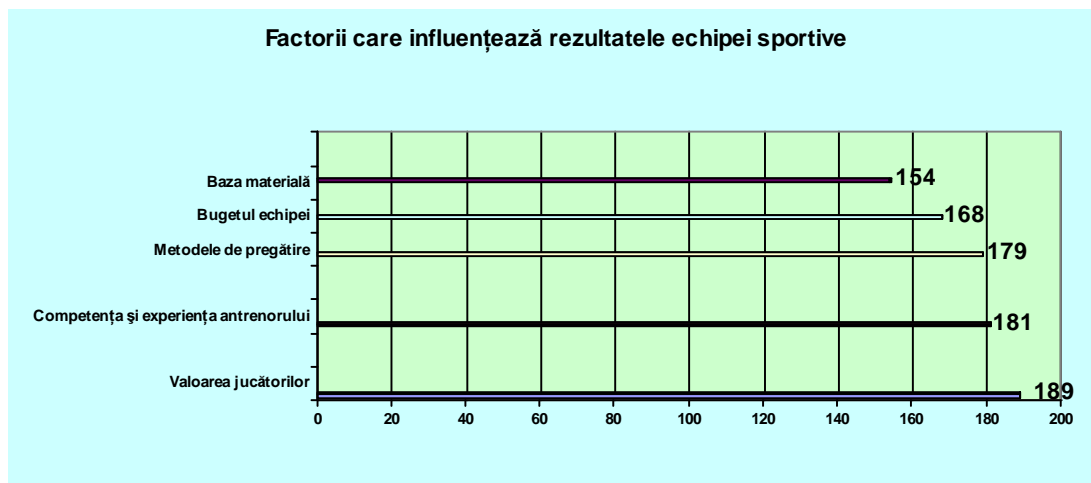


Fig. nr. 5. Diagrama de comparație a scorurilor totale la aprecierea importanței factorilor ce influențează rezultatele echipei sportive în competiții

Pe primele locuri în ierarhia metodelor de motivare a sportivilor se află aproape la egalitate aprecierile verbale pozitive cu salariile și primele, iar formele simbolice de motivare, cum sunt distincțiile și diplomele se regăsesc pe ultimul loc, cum se remarcă și în imaginea din figura nr. 6.

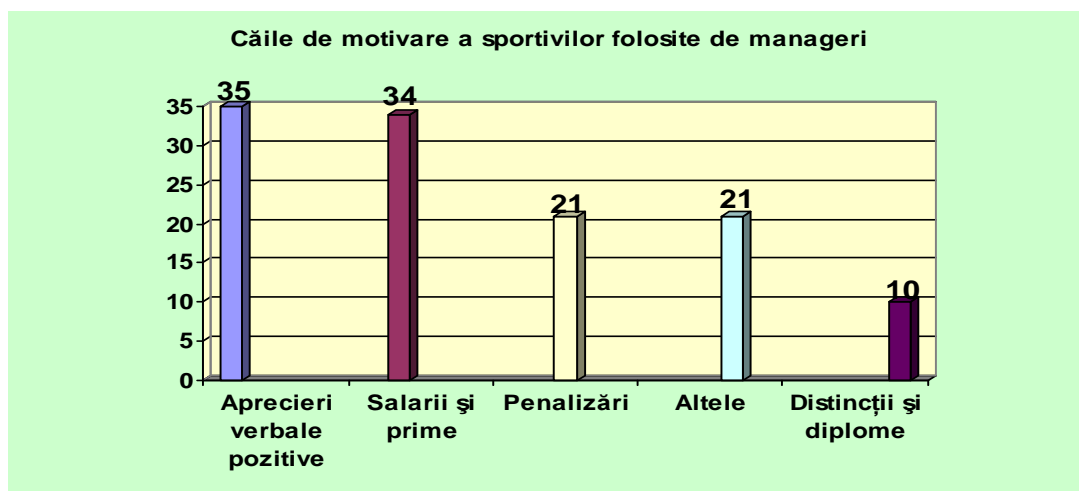


Fig. nr. 6. Diagrama de comparație a scorurilor totale la aprecierea modalităților de motivare a sportivilor utilizate de managerii participanți la studiu

CONCLUZII

- Prin sport se urmărește valorificarea aptitudinilor individului într-un sistem organizat de selecție, pregătire și competiție, având ca scop ameliorarea rezultatelor sportive, realizarea de recorduri și obținerea victoriei. Reprezintă un fenomen de amploare, capabil să declanșeze energii umane și să mobilizeze resurse materiale și financiare ce pot fi greu comparate cu cele din alte domenii ale vieții sociale, evoluția sa din ultimele decenii, transformându-l treptat într-o industrie complexă, cu efecte economice și sociale asupra comunității umane.

- Sportul și managementul sportiv au nevoie de conștientizare socială și responsabilitate în teorii, tehnici, stiluri și metode de management. Înțelegerea sportului și managementului sportiv ajută la dezvoltarea unor concepții sănătoase ale responsabilității și acțiunilor decizionale.

- Sportul presupune o selecție atentă, o pregătire științifică deosebită și obținerea unor performanțe maxime în competiții, ajută la formarea și perpetuarea unor valori ca : fairplay-ul, muncă, sacrificiu, loialitate și nu în ultimul rând disciplină.

- Din ce în ce mai mulți manageri realizează astăzi că investiția în resursele umane le poate aduce câștiguri substanțiale pe termen lung. Cei ce nu vor înțelege suficient de repede această idee riscă să iasă de pe “piață” încet, dar sigur pentru că managementul resurselor umane reprezintă “coloana vertebrală” a unei companii, are o legătură directă cu productivitatea, cu performanța și cu succesul.

- Managerul este cel mai important personaj al organizației, indiferent de ipostazele în care se află: director general, președinte, director executiv, vicepreședinte, director de departament, antrenor, etc. Acesta exercită procese de management cu intensități variabile, în funcție de poziția ierarhică pe care o ocupă în configurația structurală a organizației, adică adoptă decizii prin care influențează deciziile și acțiunile altor persoane.

- Necesitatea aprecierii personalului sau a evaluării performanțelor în muncă, indiferent de domeniul de activitate a dus la elaborarea a numeroase metode și tehnici de apreciere a personalului sau la apariția sistemelor de evaluare a performanțelor. Evaluatorul va judeca performanța în raport cu obiectivele propuse.

- Metodele de evaluare aplicate trebuie să conducă la producerea de informații relevante în raport cu ceea ce se urmărește în evaluare. O evaluare corectă oferă șanse egale

tuturor angajaților, plasează toți candidații în condiții egale fără a defavoriza sau avantaja pe unii sau pe alții.

- Evaluarea și controlul trebuie efectuate sistematic, să se desfășoare cu autoritate și competență, spre a conduce la îmbunătățirea activității sportive prin creșterea eficienței și eficacității.

- Metodele de conducere trebuie să urmărească utilizarea eficientă a mijloacelor și instrumentelor de muncă, creșterea eficienței activității sportive, realizarea obiectivelor și soluționarea echitabilă a problemelor, afirmarea personalității angajaților, creșterea gradului de integrare a lor în organizația sportivă și creșterea satisfacției în muncă.

- Managementul trebuie să asigure o coordonare și antrenare a sportivului sau echipei spre o ameliorare a condiției fizice prin asigurarea unui cadru organizat ale antrenamentului și competiției sportive.

- Instruirea trebuie realizată în acord cu cerințele participării la competiții, trebuind să armonizeze pregătirea individuală a jucătorului în acord cu potențialul și nivelul acumulărilor cât și cu cerințele integrării lui în cadrul echipei. Pentru a face față volumului de pregătire stabilit și participarea eficientă la sistemul competițional pe tot parcursul pregătirii sportive, o atenție deosebită trebuie să se acorde factorilor psihologici implicați în pregătire și concurs, antrenorul desfășurând o susținută muncă educativă care să-i permită integrarea corectă a sportivului în activitate.

Rezultatele studiului prezent contribuie la clarificarea unor aspecte destul de importante pentru managementul cluburilor sportive, valoarea studiului nostru fiind dată și de reprezentativitatea sa pentru mișcarea sportivă din România, întrucât se bazează pe date culese din 14 județe și municipiul București. Certitudinea și valoarea rezultatelor obținute cu ajutorul studiului empiric, este dată și de excelențele calități psihometrice ale chestionarului MLQ-45.

- Managerii cu diferite funcții în cadrul cluburilor sportive au scoruri diferite. În acest sens am constatat că antrenorii manageri și directorii au scoruri mai mari la stilurile manageriale bazate pe inovație și pe dezvoltarea oamenilor.

- Antrenorii manageri au cel mai înalt nivel de școlarizare, iar managerii cel mai mic număr al anilor de școală terminați. Totuși, remarcăm că nu există manager sportiv în lotul investigat care să aibă mai puțin de 15 ani de școală terminați.

- În aducerea de noi sportivi de valoare la club conduc managerii și directorii sportivi, iar la atragerea de sponsori excelează directorii și antrenorii manageri.

- Toți managerii sportivi acordă o mare importanță resurselor financiare, bugetului echipei.

- Analiza ne-a oferit rezultate interesante și relevante vis-a-vis de obiectivele și ipotezele propuse care au fost confirmate și susținute cu date exacte.

- Astfel, ipoteza numărul 1 a studiului este temeinic verificată prin diagramele de comparație ce arată importanța deosebită a resurselor bănești pentru performanța cluburilor sportive investigate. Totuși, cel mai important factor al succesului sportiv este în optica managerilor investigați, valoarea jucătorilor. În mod evident, jucătorii de valoare sunt achiziționați cu sume importante, iar ei la rândul lor aduc bani mai mulți pentru club. Oricum, resursele financiare au un rol primordial în existența și viabilitatea unui club sportiv din zilele noastre.

- Rolul salariilor și primelor în motivarea sportivilor este considerată mai importantă de managerii cu vechime mai mare în organizația sportivă, iar tinerii par a fi mai idealiști și mai puțin materialişti.

- Urmare a analizei statistice deductive sau a inferenței dintre variabilele cantitative ale studiului, am putut constata prezența unei legături pozitive între diferitele părți ale managementului transformățional și competența managerială a subiecților din lotul investigat.

- În ceea ce privește ipoteza numărul 2, grupurile de specialiști (manageri, tehnicieni, administratori, antrenori) trebuie să lucreze împreună pentru a găsi soluții inovatoare la toate problemele organizației. Trebuie găsite mijloace pentru ca fiecare echipă să aibă o bază materială de antrenament, competiție și recuperare în conformitate cu cerințele și obiectivele propuse.

- Stilul de management bazat pe dezvoltarea oamenilor este mai puternic la managerii cu un traseu educațional mai lung, acest stil de management este direct proporțional cu stilul de conducere transformățional.

- Managerii care înțeleg să adopte un nou stil de conducere, al cărui obiectiv nu mai este controlul, ci parteneriatul vor reuși performanțe mai mari în cadrul echipei.

- Motivarea sportivilor pentru performanță prin recompense materiale și aprecieri verbale pozitive, merge mână în mână cu stilurile de management transformățional și

tranzițional, dar se corelează negativ cu managementul întemeiat pe neimplicare în rezolvarea problemelor echipei și clubului.

În ceea ce privește cea de-a treia ipoteză, aceasta este susținută de următoarele concluzii:

- Cele mai importante aspecte ale managementului sportiv cu impact asupra performanțelor clubului sunt motivarea jucătorilor, atragerea de sponsori și aducerea de noi jucători valoroși, iar pe ultimul loc se plasează delegarea de sarcini.

- Printre competențele unui manager sportiv autentic, subiecții participanți plasează pe ultimul loc gestionarea timpului și pe primele locuri motivarea sportivilor și personalului, abilitățile de comunicare și evaluarea colaboratorilor.

- Oarecum surprinzător, factorii materiali ai succesului sportiv sunt pe ultimele locuri, iar cei umani, cum sunt valoarea jucătorilor și competența antrenorului sunt considerate cele mai importante de către managerii sportivi participanți la studiu.

- Gradul de mulțumire al managerilor sportivi participanți la studiu față de eficiența sportivilor și personalului auxiliar este destul de ridicată, din moment ce nu avem nici o mențiune la categoriile foarte nemulțumit și nemulțumit.

- Cea mai importantă sursă de venituri pentru cluburile sportive investigate este constituită din donații și sponsorizări, iar cele cu cea mai redusă importanță sunt inițierea sportivă și participarea la demonstrațiile sportive.

În ceea ce privește cea de-a patra ipoteză conform căreia calitatea managementului sportiv și a performanței sportive diferă în funcție de genul și durata educației putem concluziona că:

- Anii de școlarizare și experiența profesională îndelungată se corelează pozitiv cu diferitele componente ale stilurilor de management pozitive, dar negativ cu stilul managerial bazat pe evitarea implicării.

- Vârsta înaintată, vechimea în clubul sportiv și durata educației nu sunt întotdeauna atuuri în domeniul financiar, cu deosebire în atragerea de donații și sponsorizări. Managerii mai tineri par a fi mai performanți în acest domeniu. De asemenea, unele aspecte ale stilului de management transformațional cum este cel bazat pe integritate nu ajută prea mult managementul financiar al cluburilor sportive. Același lucru se întâmplă și în cazul promovării sportivilor în loturile naționale. Cu alte cuvinte carisma conducătorilor nu este un factor prea

eficient în activitățile practice ale managementului sportiv. Dimpotrivă, stilul managerial tranzacțional contribuie mai mult la succesul pragmatic al managerilor sportivi.

- Managerii cu doctorat apreciază cel mai mult importanța recompensării rezultatelor și evaluarea personalului pentru performanța sportivă, iar pe ultimul loc se plasează cei cu studii liceale. Cu alte cuvinte nivelul studiilor asigură și capacități manageriale superioare.

Ipoteza numărul 5 a studiului este susținută în mod convingător prin intermediul diagramelor de dispersie care arată influența pozitivă a stilului de conducere transformațional asupra performanței managerilor sportivi, exemplificată prin selecționarea și promovarea sportivilor din clubul propriu în loturile naționale.

- Cum era firesc, diferitele componente ale stilurilor de management transformațional și tranzacțional se asociază pozitiv și puternic semnificativ statistic. Un singur stil managerial dintre stilurile evaluate cu ajutorul chestionarului MLQ-45 este considerat negativ sau contraproductiv, și anume cel bazat pe evitarea implicării sau laissez-faire. Acesta se corelează negativ cu toate celelalte stiluri manageriale, precum și cu performanța sportivă. În mod special, stilurile manageriale transformaționale bazate pe inspirație și pe integritate se corelează negativ cu stilul laissez-faire.

- Recompensarea rezultatelor și monitorizarea greșelilor în calitate de componente ale stilului managerial tranzacțional sunt într-o relație direct proporțională.

- Managementul structurilor sportive trebuie conceput prin utilizarea unor metode și tehnici care să permită cunoașterea și aplicarea eficientă a legilor economice, utilizarea eficientă a resurselor, stimularea creativității personalului, aprecierea corectă a rezultatelor obținute, optimizarea procesului decizional și a funcțiilor managementului.

- Motivarea este un rol determinant în realizarea funcției de antrenare, constând în optimizarea comportamentului colectiv prin satisfacerea necesităților și intereselor individuale în concordanță cu cele ale echipei și organizației sportive, determinând angajații și în special jucătorii să realizeze performanțe mai bune.

- Realizarea de parteneriate cu televiziunile, mass-media, etc. pentru atragerea sponsorilor și spectatorilor care să susțină echipele, implicit performanța este aproape obligatorie.

- Comunicarea are un rol important în cadrul relațiilor umane. În organizațiile în care există comunicare, entuziasm, dedicare, rezultatele sunt notabile.

● În plan practic, concluzia care se impune cu puterea evidenței se referă la necesitatea ameliorării continue și sistematice a pregătirii manageriale a conducătorilor sportivi din România, pentru a-i face capabili să iasă cu bine din situația complicată a societății românești de azi, prin utilizarea inclusiv a tehnicilor ce țin de managementul crizei.

Anexa nr.1

CHESTIONARUL ADRESAT MANAGERILOR ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE DE PERFORMANȚĂ

În scopul cunoașterii unor aspecte specifice managementului organizațiilor sportive de performanță, efectuez un studiu privind eficiența acestora .Vă rog să mă sprijiniți în realizarea studiului și să aveți bunăvoința de a răspunde chestionarului pe care l-am întocmit.

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

Vă mulțumesc !

1. Cum considerați rolul pregătirii manageriale în realizarea succesului unui club/echipe sportive?

- a) foarte important
- b) important
- c) potrivit
- d) puțin important
- e) fără importanță

2. Cum apreciați importanța următoarelor elemente asupra rezultatelor clubului/echipei dumneavoastră?

Elemente	Foarte important	Important	Neutru	Puțin important	Deloc important
Motivarea jucătorilor, antrenorilor și a celorlalte persoane implicate					
Aducerea de jucători valoroși la echipa					
Atragerea de sponsori					
Îndeplinirea responsabilităților manageriale					
Delegarea unor sarcini și responsabilități					

3. Apreciați importante următoarele competențe și abilități ale unui manager de club /echipa sportiva ?

Elemente	Foarte important	Important	Neutru	Puțin important	Deloc important
Stabilirea obiectivelor					
Stabilirea priorităților					
Capacitatea de gestionare a timpului					
Abilități de comunicare					
Evaluarea și motivarea sportivilor și a personalului angajat					
Motivarea sportivilor și a personalului angajat					

4. Cum apreciați utilitatea următoarelor funcții ale managerului în cadrul clubului?

Funcțiile managementului	Foarte mare	Mare	Neutra	Foarte mica
Planificarea				
Organizarea				
Coordonarea				
Antrenarea				
Evaluare-control				

5. Rezultatele echipei sunt influențate de:

	Foarte puțin	Puțin	Moderat	Mult	Foarte mult
Metodele de pregătire					
Competența și experiența antrenorului					
Valoarea jucătorilor					
Baza materială					
Bugetul echipei					

6. Considerati corespunzătoare actuala structura organizatorica a clubului?

Deloc corespunzătoare	
Necorespunzătoare	
Indecis	
Corespunzătoare	
Foarte corespunzătoare	

7. Sunteți mulțumit de eficiența sportivilor și a celorlalte persoane (colaboratori)?

	sportivi	colaboratori
Foarte mulțumit		
Mulțumit		
Neutru		
Nemulțumit		
Foarte nemulțumit		

8. În ce măsură considerați motivarea sportivilor importantă pentru performanța echipei?

Foarte importantă	
Importantă	
Potrivită	
Puțin importantă	
Fără importanță	

9. Ce căi de motivare a sportivilor folosiți ?

Salarii și prime	
Aprecieri verbale pozitive	
Distincții și diplome	
Penalizări	
Altele	

10. Cum apreciați distribuția timpului dumneavoastră de muncă în ansamblul principalelor tipuri de activități manageriale zilnice?

Activități	Timpul/minute/zi
Activități ce vizează principalele funcții ale managementului (planificare, organizare, coordonare, antrenare, evaluare-control)	
Participarea la ședințe	
Vizite în cadrul clubului	
Correspondența	
Apeluri telefonice	
Audiențe	
Alte activități	

11. Cum apreciați rolul relațiilor publice în managementul clubului dumneavoastră?

- a) foarte important
- b) important
- c) potrivit
- d) puțin important
- e) fără importanță

12. Parametrii managementului financiar pe care îl realizați sunt satisfăcători în raport cu necesitățile organizației pe care o conduceți?

- a) în foarte mică măsură
- b) în mică măsură

- c) neutru
- d) în mare măsură
- e) în foarte mare măsură

13. Specificați sursele de finanțare care își aduc un aport mai consistent la construire bugetului clubului (echipei) pe care o conduceți (alegeți maximum trei variante):

- a) donațiile și sumele sau bunurile primite prin sponsorizări
- b) veniturile obținute din reclamă și publicitate
- c) cotizațiile și contribuțiile bănești ale simpatizanților
- d) indemnizațiile obținute din transferurile sportivilor
- e) închirierea de bunuri imobile din patrimoniul propriu
- f) acțiuni de inițiere într-o ramură sportivă contracost
- g) alte surse, care anume.....

I

14. Cum apreciați interesul autorităților locale în rezolvarea problemelor unității sportive:

- a) se implica în foarte mica măsură
- b) se implica într-o mica măsură
- c) nu se implica/au o atitudine neutră
- d) se implica în mare măsură
- e) se implica în foarte mare măsură

15. Câți sportivi aveți în loturile naționale ?

baschet	
fotbal	
handbal	
rugby	
tenis	
volei	

16. De cât timp îndepliniți funcția de manager al unei organizații sportive de performanță?

- a) 0-1 ani
- b) 1-3 ani
- c) 4-6 ani
- d) 7-10 ani
- e) peste 10 ani

17. Numele clubului din care faceți parte.....

18. În continuare vă rugăm să prezentați câteva date socio demografice:

Vârsta.....

Sex.....M.....F.....(încercuiți),

Ani de școală terminați.....(preuniversitar, universitar și post universitar)

Ultima școală absolvită.....

Anexa nr.2

Cheshionar MLQ-45

Instrucțiuni : Mai jos sunt prezentate o serie de enunțuri despre modul în care oamenii gândesc, simt și se comportă la locul de muncă. Citiți cu atenție fiecare enunț și alegeți varianta care vi se potrivește cel mai mult în funcție de următoarea scală a răspunsurilor:

- 0 Niciodată
- 1 Rareori
- 2 Uneori
- 3 Destul de des
- 4 Frecvent sau întotdeauna

Enunț	R
1. Le ofer celorlalți ajutor în schimbul eforturilor lor.	
1. Verific datele importante privind situațiile cu care mă confrunt, pentru a stabili dacă sunt adecvate și corecte.	
3. Nu intervin într-o situație decât atunci când problemele devin grave.	
4. Îmi concentrez atenția asupra neregulilor, greșelilor și devierilor de la standardul așteptat de mine.	
5. Evit să mă implic atunci când apar probleme importante.	
6. Vorbesc cu cei din jur despre valorile și convingerile mele cele mai importante.	
7. Sunt absent /ă când este nevoie de mine.	
8. Privesc lucrurile și din perspective noi și diferite, atunci când rezolv probleme.	
9. Vorbesc cu optimism despre viitor.	
10. Ceilalți sunt mândri pentru că lucrează cu mine.	
11. Discut concret responsabilitățile pe care le are fiecare membru a echipei mele în atingerea obiectivelor.	
12. Aștept ca lucrurile să meargă prost înainte de a acționa.	
13. Vorbesc cu entuziasm despre ceea ce trebuie făcut.	
14. Simt că este important să am un cât mai dezvoltat simț al finalității acțiunilor mele.	
15. Îmi aloc timp pentru a oferi celor din jur instruire profesională și îndrumare atentă.	
16. Comunic cu claritate ce recompense primește cel care își atinge obiectivele de performanță.	

17. Arăt că sunt un /o adept/ă convins/ă a(l) principiului: ”Dacă ceva nu este stricat, nu-l repara”.	
18. Renunț la interesul personal pentru binele grupului.	
19. Îi tratez pe ceilalți ca indivizi, mai degrabă decât doar ca pe membri ai unui grup.	
20. Cred cu tărie că problemele trebuie să devină cu adevărat arzătoare înainte de a fi nevoie să mă ocup de ele.	
21. Felul în care acționez atrage respectul celorlalți pentru mine.	
22. Îmi concentrez toată atenția asupra rezolvării greșelilor, nemulțumirilor și eșecurilor celor din jur.	
23. Iau în considerare consecințele morale și etice ale deciziilor mele.	
24. Țin evidența tuturor erorilor și greșelilor.	
25. Afîșez o atitudine de putere și încredere în forțele mele.	
26. Proiectez pentru cei din jur o viziune convingătoare și persuasivă despre viitor.	
27. Pentru a atinge standardele, îmi îndrept atenția către controlul erorilor și greșelilor.	
28. Evit să iau deciziile la momentul oportun	
29. Consider că oamenii au nevoi, aptitudini și aspirații diferite unii de alții.	
30. Îi conving pe cei din jur să analizeze problemele din mai multe puncte de vedere.	
31. Îi ajut pe cei din jur să-și dezvolte punctele puternice.	
32. Sugerez noi modalități de îndeplinire a sarcinilor.	
33. Întârzii să reacționez la problemele urgente din organizație.	
34. Accentuez importanța de a conștientiza cu toții care este misiunea noastră.	
35. Îmi exprim mulțumirea atunci când ceilalți ating așteptările.	
36. Îmi exprim încrederea ca obiectivele grupului vor fi îndeplinite.	
37. Sunt eficient/ă în satisfacerea nevoilor profesionale ale celorlalți.	
38. Folosesc metode de leadership /conducere care aduc satisfacție celor din jur.	
39. Îi determin pe ceilalți să realizeze mai mult decât s-ar fi așteptat.	
40. Sunt eficient/ă când îi reprezint pe ceilalți în fața top managementului.	
41. Lucrez cu ceilalți într-un mod care le aduce satisfacție.	
42. Le amplific celorlalți dorința de a reuși.	
43. Sunt eficient/ă în satisfacerea cerințelor organizației.	
44. Amplific dorința celorlalți de a se strădui mai mult.	
45. Conduc un grup care este eficient.	

