

# CUPRINS

INTRODUCERE .....	9
CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE ....	17
1.1. Definirea managementului sportiv.....	17
1.2. Managementul mediului sportiv .....	23
1.3. Sportul ca bun public .....	24
1.4. Direcția europeană a sportului .....	26
CAPITOLUL 2. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE .....	35
2.1. Mediul de management al sportului.....	35
2.1.1. Caracteristicile de unicitate ale bunului sportiv .....	35
2.1.2. Sectoarele sportului .....	40
2.1.3. Procesul de management strategic sportiv .....	41
2.1.4. Principii ale unui bun management organizațional sportiv.....	43
2.1.5. Sportul și performanța.....	45
2.2. Rolul statului în dezvoltarea sportului .....	49
2.2.1. Motivele intervenției statului .....	56
2.2.2. Echitatea sportivă și incluziunea .....	58
2.2.3. Forma intervenției statului .....	58
2.3. Dezvoltarea infrastructurii sportive – element în cadrul planului de dezvoltare regională, prin Politica de coeziune 2021 – 2027 .....	61
2.3.1. Domeniile de contribuție ale sportului .....	61
2.3.2. Dimensiunea economică și socială a sportului.....	63
2.3.3. Locul sportului în Politica de Coeziune 2021-2027 .....	65
CAPITOLUL 3. MODELUL DE MANAGEMENT INTEGRAT AL ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE (MIOS).....	69
3.1. Aspecte generale .....	69
3.2. Prezentarea actorilor implicați (stakeholders convention).....	73
3.3. Dimensiunile MIOS .....	76
3.3.1. Dimensiunea sportivă.....	77
3.3.2. Dimensiunea managerială .....	78
3.3.3. Dimensiunea reglementărilor legale (juridice).....	79

3.4. Principiile care au stat la baza proiectării M.I.O.S. ....	81
3.4.1. Principiul integrării sociale .....	81
3.4.2. Principiul incluziunii sociale.....	85
3.5. Componentele modelului .....	89
3.5.1. Aspecte generale.....	89
3.5.2. Componenta motivațională.....	89
3.5.2.1. Planificarea motivării.....	90
3.5.2.2. Asigurarea coeziunii într-o organizație.....	92
3.5.2.3. Motivarea prin valorizarea talentelor din cadrul echipei .....	95
3.5.3. Componenta Leadership .....	96
3.5.3.1. Dezvoltarea propriului leadership personal .....	97
3.5.3.2. Federarea în jurul unei viziuni comune .....	101
3.5.4. Componenta resurselor umane din perspectiva riscurilor.....	110
3.5.4.1. Asigurarea climatului social și evitarea riscurilor .....	111
3.5.4.2. Dezvoltarea competențelor colaboratorilor.....	113
3.5.4.3. Formarea profesională de-a lungul vieții .....	118
 CONCLUZII.....	 120
I. Aspecte la nivel macro .....	120
II. Aspecte la nivel micro.....	128
 BIBLIOGRAFIE.....	 131



## INTRODUCERE

Managementul sportiv este o ramură distinctă a științei sportului, deoarece îndeplinește cele trei cerințe de bază, respectiv: prezintă domeniul propriu de cercetare, utilizează metode științifice pentru a-și investiga scopul și caută să formuleze „adevăruri teoretice generale” reflectate în propoziții mai profund investigate și care ajută realitatea practică. Sportul este acum perceput ca fiind o sursă de „profit” atât social cât și economic, care trebuie să fie bine gestionat, iar pentru ca oamenii să se bucure de sport prin contracte clare, oneste și consensuale, realizate de experți în domeniu.

În contextul actual, la nivel mondial, se produc inovații în știință și tehnologie, schimbări care au loc în economie și transformări politice care au loc în structurile demografice și sociale. Aceste schimbări, care probabil se vor accelera în viitor, vor necesita un efort considerabil în sistemul de învățământ, care ar trebui să răspundă nevoilor de creștere și provocărilor inerente în contextul unei lumi aflate în schimbare rapidă. Astfel de provocări se reflectă și în sport, considerat ca unul dintre domeniile de exprimare a excelenței umane. La începutul mileniului al III-lea, sportul cunoaște o efervescentă, captând atenția unui segment de populație foarte extins, atras de spectacolele sportive de pe stadioane, terenuri și săli, urmărite live, ori în fața diverselor dispozitive care transmit respectivele spectacole în timp real. În aceste condiții s-a pus problema adresabilității și accesibilității. Sportul permite persoanelor ca, indiferent de vârstă, să practice exerciții fizice, angajându-se în emoția competiției, atât practicanți, cât și public, urmărind nu doar performanța athletică, ci și obținerea echilibrului psiho-fizic al oricărui participant. De-a lungul timpului, s-a dezvoltat o concepție de internaționalizare a sportului, care are la bază ființa umană, beneficiară pe linia bio-psiho-socială a activității sportive. Sfârșitul secolului al XX-lea și aceste două decenii ale noului mileniu marchează și o evoluție spectaculoasă în ceea ce privește dezvoltarea mișcării sportive, obligând guvernele să reconsidere, să stabilească un nou concept în ceea ce privește utilitatea sportului în societatea modernă și postmodernă. Acesta a fost structurat în esență următoarele domenii:

- sportul ca factor social, oferă posibilitatea de convingere asupra unor categorii socioprofesionale importante, din punct de vedere al nivelului de studii, vârstei și preocupărilor;

- sportul ca promotor major al imaginii unei națiuni;
- sportul ca posibilitate de influență politică, chiar și în relațiile inter-statale;
- sportul ca interdisciplinaritate – prin considerarea interacțiunii dintre domeniile: cultură, sănătate, turism, educație;
- sportul ca fenomen cu potențial economic.

Prin urmare, înțelegând posibilitățile largi oferite de sport, statele – prin intermediul organizațiilor guvernamentale specifice – acordă acestui fenomen un rol important, în cadrul propriilor strategii promovate, propunând obiectivele mișcării sportive în concordanță cu direcțiile majore de dezvoltare a societății. Pornind de la acest punct de importanță majoră, modul de organizare a mișcării sportive în diferite țări, inclusiv România, continuă să reprezinte o preocupare de prim rang. Politicile în sport, cultivarea și promovarea talentului sportiv constituie o investiție pe termen lung în beneficiul unei națiuni. Sportul și politica nu sunt și nu pot fi considerate ca realități separate, iar întâlnirea dintre cele două fenomene nu este accidentală. Sportul a devenit un domeniu adesea exploatat politic, datorită caracterului său universal. Există larg răspândită opinia conform căreia instituțiile sportive au fost nevoite să politizeze anumite decizii atât pentru a-și urmări interesele și a supraviețui, cât și pentru a-și crea o imagine favorabilă.

La începutul secolului al XXI-lea, managementul sportiv a preluat tehnici, strategii și principii utilizate de întreprinderile și organizațiile moderne. Acest lucru a contribuit la creșterea gradului de profesionalizare a fenomenului sportiv, schimbând modul de „producție”, consum și gestionare a activităților sportive, a personalităților și organizațiilor. Astăzi, probabil milioane de oameni sunt implicați într-o anumită manieră în fenomenul sportiv, contribuind la modificarea paradigmei sportului de la o distracție pentru amatori într-o profesie importantă.

Managerul sportiv este implicat în planificarea strategică și managementul evenimentelor și personalităților sportive marcante. De asemenea, el gestionează cea mai mare parte a resurselor umane implicate în fenomenul sportiv, cu contracte ce pot implica sume uriașe, până la ordinul de miliarde de dolari americani și bunăstarea sportivilor. Acest lucru a condus la o preocupări importante referitoare la înțelegerea caracteristicilor sportive speciale, a

mediului în care funcționează sportul și a formelor de organizare sportivă atât în sectorul public, cât și în cel privat al „industrii” sportive.

Un manager sportiv este o persoană mandatată să planifice, să organizeze, să angajeze, să dirijeze și să controleze o entitate individual sau organizațională din domeniul sportiv. Produsul principal al organizației este un sport sau un anumit aspect din domeniul sportului.

Entitățile sportive se organizează în asociații și federații al căror scop principal este dezvoltarea ramurii sportive pe care o reprezintă. Organizația sportivă poate fi reprezentată, printre altele, de asociații ale suporterilor, federații naționale și internaționale. Organizarea evenimentelor sportive reprezintă unul dintre principalele roluri pe care le îndeplinesc organizațiile asociative. Acestea au fost înființate cu scopul de a aduce ordine în lumea sportului, inclusiv în domeniul managementului și controlului financiar.

În vederea gestionării adecvate a ansamblului de activități implicate, este imperios necesar apelul la tehnici adecvate de management. Acestea sunt reprezentate de metode analitice și sistematice implementate de managerul sportiv ca o modalitate de a-l asista în luarea deciziilor, planificarea, controlul și îmbunătățirea eficienței și eficacității activităților de management. Tehnicile de management sunt considerate importante în orice organizație, deoarece ajută la rezolvarea problemelor concomitent cu creșterea eficienței.

Din punctul de vedere al publicului, sportul este privit prin prisma evenimentelor organizate, care nu pot fi ușor explicate, deoarece adesea suporterii diferitelor echipe dezvoltă o pasiune de neegalat față de echipele lor și de competiție. Un sport diferă semnificativ de alte domenii prin modul în care sunt percepute, prezentate și celebrate rezultatele performanței, succesul și realizările. Prin urmare, managerii sportivi trebuie să cunoască modul de valorificare a pasiunii suporterilor în beneficiul sportului, incluzând achiziția de bilete și alte bunuri sportive, oferirea de oportunități pentru a deveni membri ai clubului și de a se implica în activități de voluntariat. În acest context managerul sportiv are o logică clară de afaceri și asupra tehnicilor de management, pentru menținerea tradițiilor și a asigurării conexiunii acestora cu consumul și angajamentul sportiv din prezent.

Există specificități importante în evaluarea performanței organizațiilor sportive. În timp ce alte organizații publice sau private sunt orientate spre profit,

organizațiile sportive se bazează pe alte imperative, cum ar fi câștigarea de titluri, serviciile oferite părților interesate, membrilor și comunității generale. Cu toate acestea, managerii sportivi trebuie să asigure echilibrul dintre imperativele specific sportive și aspectele de natură financiară. Din această perspectivă, organizațiile sportive pot fi comparate mai degrabă cu organizațiile non-profit, ale căror valori de bază constau în oferirea de servicii către comunitatea locală și generală, indiferent de aportul financiar.

Echilibrul competitiv reprezintă un alt factor important în managementul sportiv. Organizațiile sportive, atât pe teren cât și în afara acestuia, își propun să mențină viabilitatea echipelor și a ligilor pe termen lung. Prin urmare, organizațiile sportive cooperează în demersul de partajare a veniturilor financiare și a transferurilor de jucători. În plus, reglementările vizează evitarea siguranței rezultatelor jocului și menținerea interesului suporterilor.

Tehnicile utilizate de managerii sportivi, vizând realizarea obiectivelor organizaționale, sunt cele aplicabile în cadrul general al organizațiilor de afaceri. Spre deosebire de alte organizații, managementul sportiv implică utilizarea unor aspecte multivalente care sunt unice. Managementul sportiv are un puternic caracter previzional, determinat de calendarul competițional, ceea ce implică o importantă componentă strategică și utilizarea de tehnici specifice în acest sens. Ca urmare, în cel de al doilea capitolul al lucrării, sunt trecute în revistă și analizate tehnicile manageriale aplicate în domeniul specific.

În cadrul structurii organizatorice are loc conturarea funcțiilor a etapelor procesului decizional, alături de necesitatea de a lucra în echipă și nu la unison. În acest context, se precizează în mod clar straturile de responsabilitate individuală și de grup și mecanismele de raportare. O structură corectă nu ar trebui să distrugă creativitatea; managerul ar trebui să aibă un control adecvat asupra activității angajaților și a voluntarilor, fără a interfera cu moralul și atitudinea acestora. Canalele de comunicare trebuie să fie clare evitând redundanța în organizațiile extrem de complexe.

Scopul final al gestionării resurselor umane este de a asigura o forță de muncă eficientă și satisfăcută. Resursa umană dintr-o organizație sportivă este formată din jucători, banca tehnică, alt personal salariat și voluntari. Managerul trebuie să păstreze un echilibru adecvat între personalul salariat și voluntari. De asemenea, politica de resurse umane trebuie să vizeze atragerea de personal