

CUPRINS

Lista abrevierilor.....	11
Cuvânt înainte	13
Introducere	15
CAPITOLUL I	17
DIAGNOZA MANAGERIALĂ A HANDBALULUI ROMÂNESC	17
1.1. Conceptul de diagnoză managerială.....	17
1.2. Scopul diagnozei manageriale.....	17
1.3. Componentele diagnozei manageriale.....	18
1.3.1. Analiza mediului intern	18
1.3.1.1. Cultura organizațională	20
1.3.1.2. Structura organizațională.....	28
1.3.1.3. Procesele și procedurile	30
1.3.1.4. Resursele umane și materiale	33
1.3.2. Analiza mediului extern.....	41
1.3.2.1. Piața și concurența.....	43
1.3.2.2. Mediul economic și politic	45
1.3.2.3. Reglementările și legislația	46
1.3.2.4. Tehnologia și inovația	48
1.3.3. Evaluarea performanței.....	50
1.3.3.1. Indicatori de performanță	58
1.3.3.2. Rezultatele financiare	60
1.3.3.3. Satisfacția clienților și a angajaților	61
1.3.4. Identificarea problemelor și oportunităților	62
1.3.4.1. Analiza SWOT	63
S – Strengths (Puncte forte):	65
W – Weaknesses (Puncte slabe):	65
O – Opportunities (Oportunități):	70
T – Threats (Amenințări):	74
CAPITOLUL II.....	80
METODE DE DIAGNOZA MANAGERIALĂ	80

2.1. Generalități	80
2.2. Tipuri de metode	81
2.3. Chestionarul - Diagnoza managerială a handbalului românesc	84
CAPITOLUL III	197
REZULTATELE DIAGNOZEI MANAGERIALE	197
3.1. Generalități	197
3.2. Recomandări și propuneri	198
3.2.1. Ghid de bune practici	198
3.2.2. Proiect sportiv-educational-cadru privind promovarea și dezvoltarea handbalului românesc	200
CAPITOLUL IV	207
MANAGEMENTUL PREGĂTIRII FIZICE, KINETOTERAPIEI ȘI RECUPERĂRII SPORTIVE ÎN HANDBALUL MODERN.....	207
4.1. Introducere.....	207
4.2. Fundamentele științifice ale pregătirii fizice în handbal	211
4.2.1. Particularitățile fiziologice ale jocului de handbal.....	211
4.2.2. Cerințele motrice.....	215
4.3. Managementul pregătirii fizice	220
4.3.1. Rolul preparatorului fizic.....	220
4.3.2. Planificarea anuală	223
4.3.3. Individualizarea antrenamentului.....	225
4.4. Monitorizarea performanței sportive.....	227
4.5. Kinetoterapia în handbal	233
4.6. Echipa multidisciplinară.....	239
4.7. Digitalizarea managementului performanței	247
4.8. Modele europene de bună practică	254
4.9. Direcții de dezvoltare pentru handbalul românesc	260
Concluzii. Contribuții personale.....	278
Bibliografie	281
Listă figuri	295
Glosar	302
Lista structurilor sportive existente în anul 2025	305

Cuvânt înainte

Lucrarea Diagnoza managerială a handbalului românesc și direcții strategice de promovare și dezvoltare a acestuia a fost elaborată pe parcursul activității noastre, în calitatea actuală de cadre didactice al Facultății de Științe Medicale și Comportamentale din cadrul Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu. Totodată, ca prim autor a fost extrem de utilă și perioada în care am îndeplinit funcția de Director al Clubului Sportiv Universitar „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, fiind unul dintre membrii fondatori ai Asociației Județene de Handbal Gorj.

Dorim să mulțumim, în primul rând, conducerilor executive ale tuturor structurilor sportive de handbal din țară, indiferent că sunt asociații județene de handbal sau a municipiului București, licee cu program sportiv, cluburi sportive școlare, cluburi sportive universitare, municipale sau private.

Totodată, aducem sincere mulțumiri tuturor celor care au răspuns la amplul și complexul chestionar, dovedind răbdare, sinceritate, maturitate, asumare și profesionalism, fiind dominați doar de sentimentul de a reda handbalului românesc locul binemeritat și strălucirea de altădată.

De asemenea, mulțumim întregii și frumoasei „Familii a handbalului românesc”, pentru onoarea de a ne număra printre membrii săi.

Adresăm calde și sincere mulțumiri tuturor celor care au crezut și cred în acest demers încununat de succes și care va sta la baza reconstrucției handbalului românesc.

CAPITOLUL I

DIAGNOZA MANAGERIALĂ A HANDBALULUI ROMÂNESC

1.1. Conceptul de diagnoză managerială

Diagnoza managerială poate fi definită ca fiind un proces de analiză și evaluare a activității unei organizații sau a unui compartiment, cu scopul de a identifica punctele forte și slabe, oportunitățile și amenințările și de a stabili direcții de acțiune pentru îmbunătățirea performanței și eficienței [1], [2].

Dacă este să ne referim la diagnoza managerială a handbalului românesc, atunci am putea-o defini ca fiind acel proces amplu de analiză și evaluare a activității Federației Române de Handbal sau a unui compartiment din cadrul acesteia, care să ne permită efectuarea unei analize SWOT reale și obiective și de a stabili direcții de acțiune pentru îmbunătățirea performanței și eficienței, atât din punct de vedere managerial, cât și sportiv [1], [3].

1.2. Scopul diagnozei manageriale

Pornind de la definiția dată mai sus, identificăm patru mari scopuri ale diagnozei manageriale privită în ansamblul său, dar și în ceea ce privește handbalul românesc și anume:

- **Identificarea tuturor problemelor și a oportunităților de îmbunătățire a acestuia** [1], [2];
- **Evaluarea eficienței și eficacității proceselor și activităților** ce se derulează pe toate planurile și pe toate domeniile [1], [3];
- **Stabilirea priorităților și direcțiilor de acțiune**, în primul rând la nivelul Federației Române de Handbal, cât și la nivelul fiecărei structuri sportive de handbal, indiferent de felul acesteia și de nivelul său ierarhic [2], [4];
- **Îmbunătățirea comunicării și colaborării între departamente și niveluri organizaționale**, aici referindu-ne nu doar la comunicarea și colaborarea în interiorul Federației Române de Handbal, cât și a acesteia cu toți cei implicați: alte Federații de Handbal din străinătate, cu autoritățile naționale din domeniul sportului, din domeniul educației, cu structurile sportive de handbal, cu autoritățile administrației publice

centrale și locale, cu mass-media și, nu în ultimul rând, cu mediul de afaceri [4], [5].

1.3. Componentele diagnozei manageriale

Pentru o diagnoză managerială cât mai bună a handbalului românesc, am avut în vedere analiza fiecăreia dintre componentele sale și anume:

Analiza mediului intern

În analiza mediului intern am inclus cultura organizațională, structura organizațională, procesele și procedurile, precum și resursele umane și materiale [2], [5].

Analiza mediului extern

În analiza mediului extern am inclus piața și concurența, mediul economic și politic, reglementările și legislația și, nu în ultimul rând, tehnologia și inovația [2], [5].

Evaluarea performanței

Evaluarea performanței presupune analiza indicatorilor de performanță, a rezultatelor financiare și a satisfacției clienților și angajaților [3], [5].

Identificarea problemelor și oportunităților

Identificarea problemelor și oportunităților include analiza SWOT — *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* — respectiv identificarea punctelor forte și slabe, precum și a oportunităților și amenințărilor existente în mediul organizațional [1], [2].

1.3.1. Analiza mediului intern

Mediul intern al handbalului românesc se referă la factorii și condițiile care influențează funcționarea și dezvoltarea handbalului românesc la nivel național [2], [4].

Componentele mediului intern al handbalului românesc sunt:

- 1. Federația Română de Handbal (FRH):** FRH este organismul care conduce și coordonează handbalul românesc la nivel național. Structura Federației include organisme de conducere și comisii

specializate, iar structurile sportive dobândesc calitatea de membru prin afiliere [4].

- 2. Cluburile de handbal:** Cluburile de handbal reprezintă structuri sportive care participă la organizarea și dezvoltarea activității handbalistice la nivel local, județean și național. Existența și activitatea acestora sunt reflectate inclusiv în evidențele oficiale ale FRH [4].
- 3. Asociațiile Județene de Handbal:** Asociațiile județene de handbal reprezintă structuri implicate în organizarea și dezvoltarea activității handbalistice la nivel teritorial, în relație cu structurile sportive și cu FRH [4]. Documentele FRH prevăd inclusiv obligația structurilor sportive de a prezenta dovada solicitării afilierii la AJH/AMHB în cadrul procedurii de afiliere.
- 4. Antrenorii și jucătorii:** Antrenorii și jucătorii reprezintă resurse umane-cheie ale organizațiilor sportive, contribuind direct la realizarea obiectivelor sportive și organizaționale [5], [6].
- 5. Infrastructura:** Infrastructura handbalului românesc include săli de sport, terenuri, echipamente și alte facilități necesare desfășurării competițiilor și antrenamentelor [4]. FRH include în documentația oficială inclusiv proceduri privind omologarea bazelor sportive pentru handbal.

Factorii-cheie ai mediului intern sunt:

- 1. Resurse financiare:** Resursele financiare sunt esențiale pentru funcționarea și dezvoltarea organizațiilor sportive, influențând capacitatea acestora de a investi în personal, infrastructură, pregătire și activități de marketing [2], [5].
- 2. Resurse umane:** Resursele umane, inclusiv antrenorii, sportivii, managerii și personalul administrativ, constituie una dintre principalele componente ale performanței organizaționale sportive [5], [6].
- 3. Infrastructură:** Infrastructura sportivă reprezintă o condiție importantă pentru desfășurarea activităților de pregătire și competiție [2], [4].
- 4. Sistemul de competiții:** Sistemul de competiții constituie un element fundamental al organizării sportului, oferind cadrul necesar pentru pregătirea, evaluarea și dezvoltarea performanței sportive [2].

- 5. Marketing și publicitate:** Marketingul și comunicarea contribuie la promovarea organizațiilor sportive, la dezvoltarea relației cu spectatori și suporterii și la atragerea partenerilor comerciali [7], [8].

Provocările mediului intern sunt:

1. **Lipsa de resurse financiare:** Disponibilitatea resurselor financiare influențează în mod direct capacitatea organizațiilor sportive de a investi în infrastructură, personal și dezvoltare [2], [5].
2. **Lipsa de infrastructură:** Insuficiența sau distribuția neuniformă a infrastructurii poate constitui o limitare pentru dezvoltarea activității sportive [2], [4].
3. **Lipsa de antrenori și jucători:** Disponibilitatea și calitatea resurselor umane reprezintă factori esențiali pentru dezvoltarea sportului de performanță [5], [6].
4. **Sistemul de competiții:** Sistemul competițional trebuie permanent evaluat și adaptat obiectivelor de dezvoltare sportivă, economice și de atragere a publicului [2], [7].
5. **Marketing și publicitate:** Dezvoltarea marketingului și comunicării reprezintă o direcție importantă pentru creșterea vizibilității sportului și pentru dezvoltarea relației cu publicul și partenerii [7], [8].

1.3.1.1. Cultura organizațională

Într-o primă definiție, cultura unei organizații se referă la configurația unică de norme, valori, credințe și modalități de a se comporta, care caracterizează modul în care grupuri și persoane fizice se completează pentru a îndeplini sarcinile [9].

Lucrarea lui Eldridge și Crombie, *A Sociology of Organisations*, publicată în 1974, abordează natura și formele organizațiilor și analizează conceptele și procedurile utilizate în studiul acestora [9].

Pornind de la aceste definiții, am putea considera cultura organizațională în handbalul românesc ca fiind acel set de valori, norme și practici care guvernează sau care ar trebui să guverneze comportamentul și acțiunile jucătorilor, antrenorilor, oficialilor și altor părți interesate din cadrul Federației Române de Handbal și structurilor sportive de handbal [5], [9].

În literatura contemporană de management sportiv, cultura organizațională este analizată împreună cu structura organizațională, comportamentul