

**UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT**

**Cu titlu de manuscris  
C.Z.U.: [005.96:378.098.016]:796.06**

**CIREȘ VICTORIA**

**PREGĂTIREA PROFESIONALĂ A SPECIALIȘTILOR DIN DOMENIUL  
CULTURĂ FIZICĂ ȘI SPORT ÎN CADRUL CURSULUI „MANAGEMENTUL  
RESURSELOR UMANE ÎN SPORT”**

**Specialitatea 533.04 – Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație**

**Teză de doctor în științe pedagogice**

**Conducător științific:**

**Manolachi Victor,  
doctor în științe pedagogice,  
conferențiar universitar**

**Autor:**

**Chișinău, 2020**

**©Cireş Victoria, 2020**

## CUPRINS

<b>ADNOTARE (în română, rusă, engleză)</b>	<b>5</b>
<b>LISTA TABELELOR</b>	<b>7</b>
<b>LISTA FIGURILOR</b>	<b>8</b>
<b>LISTA ABREVIERILOR</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCERE</b>	<b>12</b>
<b>1. INVESTIGAȚII CONCEPTUALE ȘI REPERE METODOLOGICE PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN DOMENIUL CULTURII FIZICE ȘI SPORTULUI</b>	<b>19</b>
1.1. Specificitatea managementului resurselor umane	19
1.2. Resursele umane și politicile de personal în organizațiile sportive	23
1.3. Contextul pregătirii profesionale și performanța specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului	31
1.4. Concluzii la capitolul 1	45
<b>2. ORGANIZAREA ACȚIONALĂ A PREGĂTIRII STUDENȚILOR (CICLUL II) ÎN CADRUL CURSULUI “MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SPORT”</b>	<b>46</b>
2.1. Etapele și metodele cercetării empirico-metodologice	46
2.2. Planificarea posturilor funcționale din cadrul organizației sportive	53
2.3. Condiții de obținere a performanței în sport	63
2.4. Ocupațiile din domeniul culturii fizice și sportului	69
2.5. Conținutul formativ al cursului “Managementul resurselor umane în sport”	75
2.6. Concluzii la capitolul 2	83
<b>3. DETERMINAREA COMPETENȚELOR MANAGERIALE ÎN CADRUL CURSULUI „MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SPORT”</b>	<b>85</b>
3.1. Planificarea managerială a activității formative în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” (Ciclul II)	85
3.2. Evaluarea competențelor la cursul „Managementul resurselor umane în sport”	95
3.3. Stabilirea direcției de formare profesională continuă a specialiștilor din domeniu	113
3.4. Concluzii la capitolul 3	123
<b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>127</b>

## **ANEXE**

Anexa 1. Chestionar pentru analiza și generalizarea opiniilor specialiștilor cu privire la necesitatea elaborării cursului „Managementul resurselor umane în sport” din domeniul educației fizice și sportului	<b>138</b>
Anexa 2. Chestionarul de evaluare a cerințelor și satisfacției masteranzilor cu privire la schimbările efectuate în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”	<b>140</b>
Anexa 3. Chestionar cu privire la necesitatea cunoașterii indicatorilor de performanță	<b>142</b>
Anexa 4. Planul de învățământ pentru programul de master la specialitatea ”Managementul culturii fizice” (anul 2008)	<b>144</b>
Anexa 5. Planul de învățământ pentru programul de master la specialitatea ”Managementul culturii fizice” (anul 2017)	<b>145</b>
Anexa 6. Curs „Managementul resurselor umane în sport”	<b>149</b>
Anexa 7 Extras Comisia Științifico-didactică USEFS	<b>153</b>
Anexa 8 Extras Senatul USEFS	<b>154</b>
Anexa 9. Curriculum pentru programul de master la specialitatea ”Managemntul culturii fizice” (anul 2017)	<b>155</b>
Anexa 10. Competențe, conținuturi, activități de învățare și evaluare la disciplina de studiu ”Managementul resurselor umane în sport”	<b>169</b>
Anexa 11. Acte de implementare	<b>172</b>
Declarația privind asumarea răspunderii	<b>174</b>
CV-ul autorului	<b>175</b>

## ADNOTARE

Cireș Victoria „Pregătirea profesională a specialiștilor din domeniul *cultură fizică și sport* în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”: teză de doctor în științe pedagogice. Chișinău, 2020.

**Structura tezei:** introducere; 3 capitole; concluzii generale și recomandări; bibliografie – 122 titluri; 121 pagini text de bază; 43 figuri; 23 tabele. Rezultatele sunt publicate în 11 lucrări științifice.

**Cuvinte-cheie:** resurse umane, management, post funcțional, competențe profesionale, pregătire profesională, formare continuă, indicatori de performanță, organizație sportivă, competență managerială.

**Scopul cercetării** constă în fundamentarea teoretică a problematicii de pregătire profesională și formare continuă a specialiștilor din domeniu și argumentarea științifică a unui model de învățare în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” în vederea îmbunătățirii performanței individuale și de grup.

### **Obiectivele cercetării:**

1. Fundamentarea teoretică a problematicii de pregătire profesională și formare continuă a specialiștilor de cultură fizică și sport.

2. Elaborarea Modelului de pregătire profesională managerială a specialiștilor în cultura fizică și sport și analiza aspectelor de formare continuă a specialiștilor din domeniu.

3. Valorificarea eficienței metodologiei de formare a competențelor profesionale a masteranzilor în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”.

4. Validarea experimentală a demersului formativ.

**Noutatea și originalitatea științifică:** au fost elaborate și implementate în procesul educațional de la facultățile de profil: conținutul optimizat al programei și cursului teoretic „Managementul resurselor umane în sport”, precum și ghidul metodico-practic axat pe indicatorii de performanță necesari specialiștilor din domeniu. S-a stabilit eficiența cursului teoretico-practic nou elaborat, utilizând elementele - cheie ale modelului nou de formare a competențelor profesionale, a indicatorilor de performanță necesari viitorilor specialiști din domeniu pentru realizarea eficientă a activităților sportive în ansamblu.

**Problema științifică importantă soluționată** rezidă în determinarea fundamentelor teoretice și metodologice ale eficientizării procesului de pregătire profesională a specialiștilor din cultura fizică și sport, fapt ce a condus la elaborarea modelului orientat pe formarea competențelor profesionale (teambuilding și coaching individual) la viitoarele cadre calificate din domeniu pentru a asigura un management eficient al resurselor umane în domeniul culturii fizice și sportului.

**Semnificația teoretică** constă în determinarea reperelor conceptuale privind managementul resurselor umane în sport; în definirea noțiunilor de *management al performanței*, *competență managerială*; în configurarea modelului pedagogic de pregătire profesională a specialiștilor.

**Valoarea aplicativă** a lucrării este determinată de aplicarea în procesul didactic din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport a modelului elaborat pentru studierea cursului „Managementul resurselor umane în sport” centrat pe formarea competențelor și posibilitatea utilizării acestuia în obținerea performanței.

**Implementarea rezultatelor științifice** a fost realizată în procesul didactic desfășurat cu studenții ciclului II, specializarea *Managementul Culturii Fizice* și cursanții programelor de formare profesională continuă (antrenori, manageri, profesori) din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport a Republicii Moldova.

## АННОТАЦИЯ

**Чиреш Виктория «Профессиональная подготовка специалистов в области физической культуры и спорта в рамках курса «Менеджмент человеческих ресурсов в спорте»»:**

диссертация на соискание степени кандидата педагогических наук. Кишинэу, 2020

**Структура диссертации:** введение; 3 главы; общие выводы и рекомендации; список литературы – 122 источника; 121 страниц основного текста; 43 фигуры; 23 таблицы. Результаты опубликованы в 11-ти научных работах.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, менеджмент, профессиональные компетенции, профессиональная подготовка, непрерывное образование, показатели качества, спортивная организация, управленческая компетенция.

**Цель исследования** состоит в теоретическом обосновании проблематики профессиональной подготовки и непрерывного обучения специалистов данной области и в научном обосновании модели обучения, в рамках курса «Менеджмент человеческих ресурсов в спорте», направленной на повышение индивидуальных и командных достижений.

**Задачи исследования:** 1. Теоретическое обоснование проблематики профессиональной подготовки и непрерывного обучения специалистов в области физической культуры и спорта. 2. Разработка модели профессиональной управленческой подготовки специалистов в области физической культуры и спорта и анализ аспектов непрерывного обучения специалистов в данной области. 3. Применение эффективности методологии воспитания профессиональных компетенций магистрантов в рамках курса «Менеджмент человеческих ресурсов в спорте». 4. Экспериментальное подтверждение разработанной модели подготовки.

**Новизна и оригинальность исследования** состоит в том, что были разработаны и внедрены в учебно-воспитательный процесс профильных факультетов: оптимизированное содержание программы и теоретического курса «Менеджмент человеческих ресурсов в спорте», а также и практико-методическое пособие, основанное на показателях качества, необходимых специалисту в данной области. Была установлена эффективность нового разработанного теоретико-практического курса, с использованием ключевых элементов новой модели воспитания профессиональных компетенций, показателей качества, необходимых будущим специалистам для эффективного проведения спортивной деятельности в целом.

**Актуальная научная проблема высокой значимости** состоит в определении теоретических и методологических основ повышения эффективности процесса изучения дисциплины «Менеджмент человеческих ресурсов и профессиональная этика в спорте», что привело к разработке модели, направленной на воспитание профессиональных компетенций (тимбилдинг и самоусовершенствование) у будущих квалифицированных специалистов в данной области с целью обеспечения эффективности менеджмента человеческих ресурсов в сфере физической культуры и спорта.

**Теоретическая значимость** заключается в определении концептуальных основ менеджмента человеческих ресурсов в спорте в определении понятий *менеджмент достижений, управленческая компетенция*, в построении педагогической модели профессиональной подготовки специалистов.

**Практическая значимость** работы определена применением в рамках учебного процесса в ГУФВиС модели, разработанной для изучения дисциплины «Менеджмент человеческих ресурсов и профессиональная этика в спорте», основанной на формировании компетенций и возможности ее использования для достижения высоких результатов.

**Внедрение научных результатов.** Результаты исследования были внедрены в образовательный процесс студентов второго цикла обучения, специальность «Менеджмент физической культуры», а также курсантов по программам непрерывного профессионального обучения (тренеров, менеджеров, преподавателей) в рамках Государственного Университета Физического Воспитания и Спорта Республики Молдова.

## ANNOTATION

Cires Victoria „Professional training of specialists in the field of physical culture and sports in the course “Management of human resources in sport”: Dissertation in pedagogical sciences. Chisinau, 2020.

**Structure of thesis:** introduction; 3 chapters; general conclusions and recommendations; bibliography – 122 titles; 121 pages of basic text; 43 figures; 23 tables. The results are published in 11 scientific papers.

**Keywords:** human resources, post functional management, vocational skills, personal development, continuous training, performance indicators, sports organization, managerial competences.

**The purpose of the research** consists in the theoretical foundation of the professional training issue and continuous training of the specialists in the field and the scientific argumentation of a learning model within the course "Management of human resources in sport" in order to improve the individual and group performance.

**Research objectives:**

1. The theoretical foundation of the professional training issue and continuous training of the specialists of physical culture and sport.
2. Elaboration of the Model of managerial professional training of the physical culture and sport specialists and the analysis of the continuous training aspects of the specialists in the field.
3. Capitalization of the methodology efficiency for training the professional competences of the master's students in the course "Management of human resources in sport".
4. Experimental validation of the formative approach.

**Novelty and scientific originality.** In the educational process of the specialised faculties, the optimized content of the curriculum and the theoretical course " Management of Human Resources in Sport" was elaborated and implemented as well as the methodological guide focused on the performance indicators needed by the specialists in the field. The effectiveness of the theoretically-practically new course developed, using the key elements of the new vocational skills training model, performance indicators required by future specialists in the field for the efficient performance of the overall sports activities was established.

**The important scientific solved problem** lies in the determination of the theoretical and methodological bases of the efficiency of the vocational training process of the specialists from the physical culture and sports, which led to the elaboration of the model focused on vocational skills training (teambuilding and individual coaching) for the future qualified cadres in the field in order to ensure efficient human resources management in the field of physical culture and sports.

**The theoretical significance** consists in determining the conceptual aspects regarding the human resources management in sport; in defining *performance management* concepts, *managerial competence*; in configuring the pedagogical model of vocational training of specialists.

**The applied value** of the thesis is determined by the application in the teaching process of the State University of Physical Education and Sport the model elaborated for the study of the course “Management of Human Resources in Sport" focused on skills training and the possibility of using it in achieving performance.

**The implementation of the scientific results** were applied in the teaching process with the second-cycle students, the specialization and the students of the continuous vocational training programs (coaches, managers, teachers) of the State University of Physical Education and Sport of the Republic of Moldova.

## LISTA TABELELOR

Tabelul 2.1.Categoriile de respondenți	58
Tabelul 2.2.Chestionarul aplicat respondenților privind planificarea posturilor funcționale	58
Tabelul 2.3.Fișa de personal	59
Tabelul 2.4.Chestionarul sociologic și variantele de răspuns ale subiecților	63
Tabelul 2.5.Elemente de analiză ocupațională în sfera culturii fizice și sportului	70
Tabelul 2.6.Activități concrete ale specialiștilor din instituțiile sportive	71
Tabelul 2.7.Informație privind eliberarea certificatelor CRP cadrelor didactice de educație fizică și sport în anii 2013-2017	77
Tabelul 2.8.Planul de învățământ la programul de formare profesională continuă în domeniul de formare: Cursuri de perfecționare în domeniul sportului de performanță	80
Tabelul 2.9.Planul de învățământ la programul de formare profesională continuă în domeniul de formare: Cursuri de perfecționare în domeniul Educație fizică	81
Tabelul 3.1.Administrarea disciplinei curriculare în format nou	90
Tabelul 3.2.Planificarea managerială orientativă a orelor curriculare	90
Tabelul 3.3.Formarea competențelor profesionale în cadrul cursului «Managementul resurselor umane în sport»	91
Tabelul 3.4.Grila de evaluare	96
Tabelul 3.5.Media notelor obținute de către masteranzii grupelor martor și experiment în anul universitar 2014-2015 comparativ cu anul universitar 2015-2016	96
Tabelul 3.6.Valorile mediilor obținute în urma evaluării la nivelul grupei martor (n=15)	97
Tabelul 3.7.Fluctuația valorilor mediilor obținute în urma evaluării la nivelul grupei experiment raportate la tematica cursului nou elaborat (n=15)	99
Tabelul 3.8.Analiza comparativă a indicilor statistici ai masteranzilor din grupa martor și experimentală (n=15)	100
Tabelul 3.9.Calitatea cursului	103
Tabelul 3.10.Grila de adaptare din punct de vedere managerial al procesului didactic în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”	104
Tabelul 3.11.Ierarhia motivelor alegerii unui loc de muncă	105
Tabelul 3.12.Punctajele obținute de participanți în baza criteriilor monitorizate	116
Tabelul 3.13.Punctajele obținute de grupul participant la experiment (2017) la etapa finală	120
Tabelul 3.14.Fluctuația valorilor mediilor la indicatorii de performanță individuală la nivelul grupelor martor și experiment (formare profesională continuă)	121



## LISTA FIGURILOR

Figura 1.1.Atribuțiile managementului resurselor umane	20
Figura 1.2.Principiile esențiale ale managementului resurselor umane (elaborată de autor)	21
Figura 1.3.Domeniile reflectate în documentele de politici europene	38
Figura 1.4.Procese și activități specifice dezvoltării resurselor umane	41
Figura 1.5.Procesul ciclic de management al performanței (Sursa: Armstrong M. [4, p. 793], modificat de autor)	43
Figura 2.1.Elemente specifice analizei posturilor (elaborată de autor)	56
Figura 2.2.Modelul planificării resurselor umane (elaborat de autor)	57
Figura 2.3.Răspunsurile cu privire la identificarea disponibilului de personal	59
Figura 2.4.Răspunsurile cu privire la indicatorul de bază al analizei disponibilului de personal	60
Figura 2.5.Răspunsurile cu privire la caracteristicile pieței forței de muncă în procesul de planificare a resurselor umane	61
Figura 2.6.Configurația eșantionului după genul subiecților	64
Figura 2.7.Răspunsurile cu privire la performanța individuală versus cea instituțională	65
Figura 2.8.Răspunsurile cu privire la rezultate și comportament	65
Figura 2.9.Răspunsurile cu privire la rolul motivației personalului în obținerea performanței instituționale	67
Figura 2.10.Modelul general al motivației ( Sursa: Prodan, A., Managementul resurselor umane. Ghid de practică. Iași: Economica, 2011 [78])	68
Figura 2.11.Răspunsurile cu privire la sistemul de evaluare a performanței	68
Figura 2.12.Schema de pregătire managerială a specialiștilor în domeniul culturii fizice și sportului	74
Figura 2.13.Dinamica absolvenților cursurilor de formare continuă în perioada 2013-2017 din USEFS	77
Figura 2.14.Distribuirea profesorilor în funcție de nivelul de predare	78
Figura 2.15.Distribuirea profesorilor în funcție de vechimea în învățământ	78
Figura 2.16.Reflectarea grafică a răspunsurilor cu privire la utilitatea cursurilor de formare continuă	79
Figura 2.17.Reflectarea grafică a răspunsurilor cu privire la necesitatea perfecționării sub aspect metodic, curricular sau al calității	79
Figura 2.18.Reflectarea grafică a răspunsurilor cu privire la indicatorii de performanță	82
Figura 3.1.Reflectarea grafică a răspunsurilor cu privire la cunoașterea specificului activității manageriale	87
Figura 3.2.Distribuirea răspunsurilor cu referire la forma necesară pregătirii suplimentare	87
Figura 3.3.Răspunsurile cu privire la întrebarea „Orice specialist din domeniu poate fi și un bun manager?”	88
Figura 3.4.Răspunsurile cu privire la pregătirea specială prin studii de masterat	88
Figura 3.5.Răspunsurile cu privire la eficacitatea unui nou curriculum universitar	89
Figura 3.6.Răspunsurile cu privire la cunoașterea conceptelor de motivație și coaching	89
Figura 3.7.Răspunsurile cu privire la introducerea în programul managerial a conceptelor de motivație și coaching	89
Figura 3.8.Reprezentarea grafică a fluctuației valorilor mediilor obținute în urma evaluării la nivelul grupelor martor și experimentală raportate la tematica cursului	93

Figura 3.9. Metodologia de învățare în cadrul disciplinei „Managementul resurselor umane în sport”	<b>94</b>
Figura 3.10. Reprezentarea grafică a mediei obținute în urma evaluării grupelor martor și experiment	<b>101</b>
Figura 3.11. Reprezentarea grafică a mediilor obținute de către cele două grupe la etapele inițială și finală a experimentului	<b>102</b>
Figura 3.12. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la gradul de satisfacție al masteranzilor	<b>103</b>
Figura 3.13. Competențele necesare absolventului instituțiilor superioare de cultură fizică și sport	<b>107</b>
Figura 3.14. Competențe profesionale specifice domeniului de cultură fizică (sursa: V. Calugher, Învățământul superior de cultură fizică din Republica Moldova: între tradiție și reformă: monografie. Chișinău: Valinex SRL, 2015. p.136 [19])	<b>108</b>
Figura 3.15. Configurarea noilor competențe ale specialistului din domeniu (elaborat de autor)	<b>109</b>
Figura 3.16. Designul demersului didactic în cadrul cursului ”Managementul resurselor umane în sport”	<b>112</b>
Figura 3.17. Criteriile de performanță pentru monitorizarea indicatorilor	<b>113</b>
Figura 3.18. Direcția de formare profesională continuă a specialiștilor din domeniul culturii fizice	<b>115</b>
Figura 3.19. Valorile generale ale punctajelor obținute de ambele grupe (martor și experiment) la etapa inițială și finală a experimentului	<b>117</b>
Figura 3.20. Articulația Eficiență – Eficacitate (după Burlaud A. și Simon C.J. [16])	<b>119</b>

## **LISTA ABREVIERILOR**

**CNOS – Comitetul național olimpic și sportiv**

**DRU – Departamentul resurse umane**

**ECTS – Sistemul european de credite transferabile**

**EQF – Cadrul european al calificărilor**

**GR – Greu de răspuns**

**ISCED – Clasificarea internațională standard a educației**

**ISCO-08 – Clasificarea internațională standard a ocupațiilor**

**LI – Lucrul individual**

**MRU – Managementul resurselor umane**

**MRUEPS – Managementul resurselor umane în sport**

**PNB – Produsul național brut**

**SCFS – Specialist în cultura fizică și sport**

## INTRODUCERE

### **Actualitatea și importanța problemei abordate**

Problematika resurselor umane este destul de mediatizată și prezintă un interes deosebit pentru managerii din toate domeniile, inclusiv din cel al educației fizice și sportului. Acest fapt poate fi argumentat în special prin aceea că resursele umane reprezintă pentru organizațiile sportive generatorul celorlalte resurse (materiale, financiare, informaționale etc.), aflate la dispoziția unei instituții. Pornind de la obiectivele strategice ale organizației sportive și de la conceperea sistemică a acesteia, care implică abordarea interdependentă a resurselor, realizarea lor eficientă se impune ca o conlucrare intensă a tuturor resurselor. Cunoștințele, abilitățile, atitudinile, motivația, trăsăturile individuale ale angajaților sunt cele care asigură organizațiilor sportive fundamentul pentru obținerea eficienței [119]. Toate acestea pot constitui o serie de argumente esențiale, care stau la baza problemei de cercetare. Totodată, putem menționa că și în domeniul sportului resursele umane impun o serie de investiții substanțiale, ce pot fi identificate ca fiind strategice pentru entitatea sportivă, întrucât acestea reprezintă, de fapt, resursele capabile de a produce și de a reproduce celelalte resurse [124]. Astfel, resursele umane contribuie la creșterea eficienței și eficacității organizației sportive. În cadrul activităților sportive prin procesul de pregătire fizică - antrenament sportiv, resursele umane devin subiect, obiect și scop, reușind să-și dezvolte aptitudinile și calitățile motrice care conduc, în cele din urmă, la atingerea de performanțe superioare [2, 49, 33, 35, 52, 58, 88, 93].

Importanța problemei abordate este justificată și de faptul că, în prezent, organizațiile sportive trec printr-o serie de schimbări, ce impun transformarea și dezvoltarea lor accelerată. Astfel, acestea trebuie să se adapteze, să-și armonizeze și optimizeze instrumentele, managementul resurselor umane, coroborate cu necesitatea păstrării consistenței și logicii interne, oferind stabilitate și coerență instituțională. Privind lucrurile din această perspectivă, am considerat că abordarea problematicii de cercetare pe următoarele planuri: pregătirea profesională, formarea continuă și obținerea performanței în activitățile desfășurate de către specialiștii din domeniul educației fizice și sportului, completată de elaborarea și aplicarea unui cadru metodologic de învățare, posibil și necesar pentru înțelegerea problematicii complexe a managementului resurselor umane, au demonstrat că dimensiunea constructivă, în acest sens, își dovedește în continuare eficiența.

Politicile de personal din cadrul organizației sportive trebuie să fie formulate în direcția obținerii performanței individuale sau de grup, întrucât acestea reprezintă strategii de orientare a comportamentului atât al angajatorului, cât și al angajaților. Fiecare segment al managementului resurselor umane este de o importanță deosebită, iar această problematică poate constitui pentru

specialiștii din domeniu o sursă de informații, care îi poate îndemna la regândire, redimensionare a ceea ce înseamnă astăzi un management eficient și adaptat. Este o perspectivă utilă studenților, managerilor sportivi începători, cercetătorilor, oferind prin aceasta un suport didactic, practic, de reflecție și dezbateri.

În prezent, domeniul de formare profesională al educației fizice și sportului se orientează spre formarea cadrelor inovative, eficiente, caracterizate de o gândire critică și constructivă. În acest context, pot fi corelate cadrele de calificări ale sistemelor la nivel național, fapt ce conduce la facilitarea recunoașterii acestora la nivel internațional (a celor din domeniul educației fizice și sportului), la crearea unor noi condiții, menite să îmbunătățească nivelul cunoștințelor, aptitudinilor și competențelor specialiștilor din domeniu, în acord cu exigențele impuse de inserția lor pe piața muncii. Necesitatea cunoașterii indicatorilor specifici și corespunzători funcției ocupate de către personalul angajat este determinată de exigențele standardelor ocupaționale, atât cele naționale, cât și europene. Totodată, cunoscând anumite elemente specifice analizei ocupaționale din sfera culturii fizice și sportului, pot fi identificate aceste cerințe, reale pe piața forței de muncă. Astfel, prin formarea și dezvoltarea la specialiștii din domeniul educației fizice și sportului a unor competențe de teambuilding și coaching individual, se deschid noi orizonturi de abordare practică a problematicii de referință. Lumea businessului nu diferă prea mult de terenurile de sport în problema concurenței, a luptei și a nevoii de depășire, fapt ce a permis managerilor de vârf, inclusiv celor din domeniul sportiv, să înțeleagă că prin coaching se poate continua dezvoltarea, îmbunătățirea și competitivitatea. Sportul a avut și va avea o mare influență asupra dezvoltării coaching-ului. În prezent, trainingul și coaching-ul cunosc o dezvoltare rapidă printre manageri, cadrele cu potențial ridicat și directori. Individul face apel la un coach pentru alegerea carierei, optimizarea stilului de viață, ameliorarea relațiilor cu anturajul, selectarea unei persoane care să-l asiste, modificarea vieții profesionale sau personale sau, pur și simplu, pentru a învăța să comunice mai bine, să muncească mai bine.

În plan contemporan, această problemă este reliefată în tot mai multe lucrări la nivel internațional, însă ea trebuie să fie o bază și pentru demersurile naționale în domeniul educației fizice și sportului, ceea ce-i asigură un rol important în formarea profesională a cadrelor calificate.

### **Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare**

Problema resurselor umane a fost în atenția mai multor autori [1, 8, 24, 29, 54, 57, 71, 110, 111 etc.]. Analizând literatura de specialitate, putem menționa, de asemenea că puțini autori autohtoni au abordat problematica resurselor umane în sport prin activități de inovare și

dezvoltare [10, 11, 12, 56]. La nivel internațional Artur Hofman în 2004 a analizat „aspectele ce țin de resursele umane din educația fizică și sport, în special de managerii sportivi, dar și a alte categorii de participanți la activitățile sportive”. O altă lucrare semnificativă elaborată și publicată de autor o constituie „Managementul grupului sportiv”, în care sunt prezentate în detaliu problematici specifice, precum: competența biroului centrului sportiv de copii și juniori; rolul și calitățile responsabilului de centru, obligațiile sale manageriale; obligațiile comisiei metodice a centrului sportiv, în calitate sa de organ ce asigură realizarea activității tehnico-metodice[48].

Reforma societății, în vederea implementării unui management performant în toate domeniile vieții sociale, inclusiv în domeniul sportului, a impus formarea de noi specialiști în baza unui demers inovativ și creativ. Problematika resurselor umane a fost analizată de un șir de specialiști [53, 91, 98, 99, 140 și alții], care și-au orientat studiile spre acest domeniu. De asemenea, acești autori au precizat că pentru activitatea sportivă, cadrul organizatoric la nivel instituțional este foarte important, atât pentru identificarea, cât și pentru utilizarea resurselor. Astfel, resursele umane reprezintă în structurile sportive segmentul calificat ce asigură realizarea obiectivelor. Concret, în categoria resurselor umane la nivel de macrosistem autorii au inclus pe cei care practică exercițiile fizice, pe sportivii de performanță, pe antrenorii, pe specialiștii domeniului, salariații structurilor sportive și ai serviciilor conexe.

Problematika de acest gen a fost abordată și de autorul Serban Ovidiu în lucrarea „Managementul organizațiilor sportive universitare” [84, p.54]. Potrivit opiniei autorului, „sportul, alături de educație fizică, se constituie în activitate de bază, specifică sistemului național de educație fizică și sport și cuprinde următoarele componente specifice: sportul școlar și universitar, sportul pentru toți, sportul de performanță și sportul adaptat. Sportul școlar și universitar se desfășoară în mod organizat în structuri sportive specifice, respectiv asociațiile și cluburile sportive universitare”. Astfel, autorul face o analiză amplă a specificului organizării și dirijării acestor tipuri de structuri sportive, descriind, totodată și tematica ce vizează managementul resurselor umane.

Sportul, îndeosebi cel de performanță și de înaltă performanță, atrage investiții majore, generatoare de profit, fapt ce stimulează atenția specialiștilor din diferite domenii (economisti, manageri, specialiști din turism). Organizarea evenimentelor sportive de mare anvergură creează oportunități de afaceri, în sensul dezvoltării infrastructurii sportive, stimulează turismul național și internațional; antrenează fonduri financiare substanțiale, ca rezultat al unor drepturi de televiziune, sponsorizări, taxe de intrare, licențe, emisii de timbre, monede etc. Pentru toate

acestea este necesar să fie implicate resurse umane competente, creative și inovative, generatoare de plusvaloare.

Studierea resurselor umane din sport asigură înnoirea și îmbunătățirea calității umane, parte integrantă din reforma privind și celelalte resurse manageriale, inclusiv a managerilor sportivi. Astfel, pentru toate categoriile de resurse umane ce activează în sport “pregătirea managerială trebuie să fie re-proiectată pentru a pune accent pe democratizare, stimulente și procese participative” [66, p. 231].

Performanța managerilor sportivi se evaluează, de regulă, din punctul de vedere al nivelului actual al realizărilor, dar și al celui potențial. Sporirea performanței se face printr-o varietate de activități de training și dezvoltare, evaluate individual, care, în unele cazuri, pot fi supuse unui audit de dezvoltare managerială per ansamblu a organizației/rezultatelor sportive.

Modul în care poate fi dezvoltată și modernizată baza de cunoaștere și cercetare a studenților în condițiile recomandărilor europene în consens cu cerințele tot mai mari ale culturii fizice și sportului, acțiunile ce trebuie planificate și realizate cu susținerea managementului organizațiilor sportive reprezintă problema de cercetare.

**Scopul cercetării** constă în fundamentarea teoretică a problematicii de pregătire profesională și formare continuă a specialiștilor din domeniu și argumentarea științifică a unui model de învățare în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” în vederea îmbunătățirii performanței individuale și de grup.

**Obiectivele cercetării:**

1. Determinarea condițiilor de obținere a performanței în sport.
2. Elaborarea Modelului de pregătire profesională managerială a specialiștilor în cultura fizică și sport și analiza aspectelor privind formarea continuă a specialiștilor din domeniu.
3. Valorificarea eficienței metodologiei de formare a competențelor profesionale a masteranzilor în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”.
4. Validarea experimentală a demersului formativ.

**Ipoteza cercetării:** s-a presupus că elaborarea unui model de învățare în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” și implementarea acestuia în programul de pregătire profesională și formare continuă a specialiștilor din domeniu va contribui la îmbunătățirea performanțelor individuale și de grup.

**Sinteza metodologiei de cercetare și justificare a metodelor de cercetare alese**

Abordarea și selectarea metodologiei de cercetare pentru realizarea demersului științific și respectiv, a problemelor fundamentale reflectate a reprezentat o preocupare permanentă în derularea cu succes a acestuia. Astfel, cercetarea a fost condiționată de schimbările majore

apărute și identificate în programele de formare profesională a viitorilor specialiști, inclusiv din învățământul superior de educație fizică. Metodologia de cercetare a fost dictată și de cerințele direcției de dezvoltarea științelor socio umanistice în perioada de schimbare și inovație a învățământului superior de profil, fapt ce ne-a permis să realizăm o analiză și interpretare teoretico-practică, justificată și temeinic argumentată de materialul științific.

Realizarea creativă a obiectivelor cercetării a fost centrată pe selectarea celor mai relevante metode de cercetare, care ne-au asigurat argumentarea transiterii celor mai inovative cunoștințe științifice studenților, obținerea rezultatelor în vățării la disciplina de referință sub aspect teoretic, practic și tehnic, corespunzător obiectivelor formării pluridisciplinare ale științelor umane și sociale. De asemenea, am ținut cont de specificitatea cunoașterii științifice ce include două etape de cercetare, una de realizare a datelor de la concret la abstract, iar cealaltă de la fenomen la realitate.

Argumentarea științifică a fost posibilă și datorită selectării metodologiei științifice adecvate, fapt ce ne-a permis înțelegerea și studierea faptelor de la empiric (de la realizarea experimentului) la general ( la analiza și constatarea realităților și rezultatelor obținute).

În acest context, putem menționa că metodologia de cercetare selectată a fost aplicată pentru justificarea investigațiilor, realizarea obiectivelor, verificarea lor comparativă, a ipotezei de cercetare, actualitatea și importanța lor teoretico - practică, precum și valoarea aplicativă a demersului științific.

**Noutatea și originalitatea științifică.** Au fost elaborate și implementate în procesul educațional de la facultățile de profil: conținutul optimizat al programei și cursului teoretic „Managementul resurselor umane în sport”, precum și ghidul metodico-practic axat pe indicatorii de performanță necesari specialiștilor din domeniu. S-a stabilit eficiența cursului teoretico-practic nou - elaborat, utilizând elementele - cheie ale modelului nou de formare a competențelor profesionale, a indicatorilor de performanță necesari viitorilor specialiști din domeniu pentru realizarea eficientă a activităților sportive în ansamblu.

**Problema științifică importantă soluționată** rezidă în determinarea fundamentelor teoretice și metodologice ale eficientizării procesului de pregătire profesională a specialiștilor din cultura fizică și sport, fapt ce a condus la elaborarea modelului orientat pe formarea competențelor profesionale (teambuilding și coaching individual) la viitoarele cadre calificate din domeniu pentru a asigura un management eficient al resurselor umane în domeniul culturii fizice și sportului.

**Semnificația teoretică** a cercetării constă în determinarea reperelor conceptuale privind managementul resurselor umane în sport; în definirea noțiunilor de *management al performanței*,



*competență managerială*; în configurarea modelului pedagogic de pregătire profesională a specialiștilor.

**Valoarea aplicativă** a lucrării este determinată de aplicarea, în procesul didactic din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport, a modelului elaborat pentru studierea cursului „Managementul resurselor umane în sport” centrat pe formarea competențelor, precum și de posibilitatea utilizării acestuia în obținerea performanței.

**Sumarul capitolelor tezei.** Lucrarea a fost structurată în următoarele compartimente: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și anexe.

În *Introducere* este stabilită actualitatea și importanța cercetării problemei abordate, au fost formulate scopul și obiectivele tezei, a fost elucidată inovația științifică, precum și valoarea teoretică și aplicativă a cercetării.

Capitolul 1 al tezei „*Investigații conceptuale și repere metodologice privind managementul resurselor umane în domeniul culturii fizice și sportului*”, conține studiul teoretic al problemei abordate. Concret, au fost analizate și prezentate specificitatea managementului resurselor umane, a resurselor umane identificate în domeniul sportului, a profesiilor și ocupațiilor din acest domeniu. De asemenea, capitolul reflectă unele aspecte teoretico-metodice ale pregătirii profesionale, ale dezvoltării și performanței specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului, ale corelației dintre teorie și practică, care impun anumite legități, reguli, principii, mijloace, procedee metodice orientate spre sinteza fenomenelor și proceselor didactice centrate pe student.

Toate aceste fenomene sunt abordate prin prisma cercetărilor lui Abrudan D. [1], Bădescu A., Mirci C., Bögri G. [8], Burloiu P. [17], Nicolescu O., Verboncu I. [67] ș.a.

În Capitolul 2 al tezei „*Organizarea acțională a pregătirii studenților (Ciclul II) în cadrul cursului “Managementul resurselor umane în sport”*”, sunt descrise etapele și metodele de cercetare, modul de organizare a experimentului. Sunt prezentate opiniile specialiștilor din domeniu privind obținerea performanței entității sportive prin motivația, comportamentul și rezultatele resurselor umane angajate. Totodată, este realizat un studiu cu privire la analiza și modelul planificării posturilor funcționale din cadrul entității sportive, precum și analiza ocupațională din sfera culturii fizice și sportului. În acest context, am efectuat analiza și generalizarea rezultatelor sondajelor sociologice aplicate diferitor categorii de respondenți. Datele obținute ne-au permis să consolidăm informațiile cu privire la importanța problematicii abordate, respectiv a managementului resurselor umane în sport, să argumentăm necesitatea studierii acestui curs în cadrul programelor de studii de la facultățile de educație fizică și sport.

În Capitolul 3, „*Determinarea competențelor manageriale în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”*”, sunt argumentate rezultatele experimentului pedagogic formativ, este efectuată analiza comparativă a datelor inițiale și finale ce au vizat concretizarea condițiilor pedagogice favorabile pentru formarea competențelor la finalizarea studierii acestuia. Prin activitățile desfășurate în cadrul demersului formativ, masteranzii au înțeles ce implică procesul de organizare și planificare a resurselor umane în sport, au reușit să determine indicatorii măsurabili în obținerea performanțelor angajaților din entitățile sportive, să formuleze strategii de dezvoltare și perfecționare a resurselor umane, să aplice acțiuni tactice și metode de evaluare. În plus, prin realizarea unor activități de cercetare, ei au învățat să elaboreze și să interpreteze chestionare, să analizeze datele obținute în diverse studii de specialitate, să proceseze informațiile acumulate și să formuleze concluzii. De asemenea, au înțeles că respectarea eticii profesionale este importantă pentru ca specialistul din domeniu să-și asigure succesul în practică prin utilizarea eficientă a cunoștințelor acumulate în procesul de învățare, contribuind, astfel, la dobândirea competențelor generale și specifice necesare pe piața forței de muncă.

În *Concluzii generale și recomandări* este menționat impactul pozitiv al competențelor dobândite de către studenți în procesul de învățare în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”, ce pot fi utilizate în practică. Pregătirea profesională a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului, completată de o dezvoltare profesională continuă, trebuie să constituie o prioritate atât pentru organizația în care activează, cât și pentru salariat, din dorința comună de a avea performanțe.

# 1. INVESTIGAȚII CONCEPTUALE ȘI REPERE METODOLOGICE PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN DOMENIUL CULTURII FIZICE ȘI SPORTULUI

## 1.1. Specificitatea managementului resurselor umane

În contextul actual al cercetărilor științifice, noțiunea de management al resurselor este o noțiune *fuzzy*, care, în chiar momentul enunțării sale, aduce în atenție multe alte aspecte, având valori deosebite în funcție de punctul de vedere din care este considerată.

Managementul resurselor umane (MRU) constă în ansamblul activităților orientate spre asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane în cadrul organizației în vederea realizării eficiente a obiectivelor planificate și a satisfacerii nevoilor angajaților.

**Managementul resurselor umane** reprezintă, de fapt, un set de instrumente manageriale care facilitează utilizarea eficientă a cunoștințelor și potențialului oamenilor în vederea realizării obiectivelor organizației.

Dacă aruncăm o privire de ansamblu asupra tuturor categoriilor de resurse din cadrul unei organizații, putem menționa că resursele umane ocupă un loc semnificativ după importanța lor. Resursele umane sunt importante la nivel organizațional, întrucât, chiar din momentul angajării sale în instituție, fiecare persoană dobândește un statut, lucru esențial din punctul de vedere al modului în care persoana respectivă se va integra, va activa, va performa și, implicit, va obține competitivitate în postul ocupat. Cu toate că resursele materiale și cele financiare sunt elocvente pentru buna funcționare a organizației, resursele umane sunt singurele resurse capabile să producă și să reproducă toate celelalte resurse implicate în funcționarea și dezvoltarea entității.

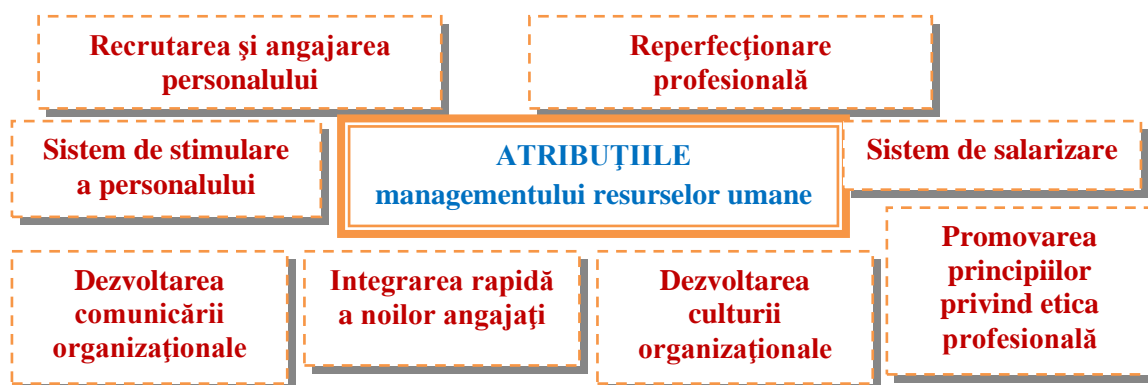
Trebuie să menționăm că tema resurselor umane este foarte mediatizată și prezintă un interes deosebit pentru managerii din toate domeniile, inclusiv din cel al culturii fizice și sportului. Societatea contemporană se convinge că progresul, în general, depinde în cea mai mare măsură de eficientizarea utilizării resurselor creative ale membrilor săi, în toate domeniile, că resursele inepuizabile ale inteligenței, imaginației și spiritului uman au devenit mult mai importante decât resursele naturale – limitate și epuizabile [126]. Mai mult decât atât, specialiștii afirmă, că în dirijarea organizației, resursa umană determină *succesul* și *prosperitatea*. Resursa umană este dificil de condus, dacă nu se cunosc principalele dimensiuni care îi afectează performanța [3, 4, 21, 32, 37, 59, 71, 76, 82, 86, 90, 102, 133, 145]. De asemenea, considerăm că resursa umană nu poate fi supusă unor rigori de model, așa cum managerii de instituții și-o doresc. Astfel, important este a se înțelege comportamentele, a explica de ce o anumită situație generează și implică fie o reacție bună, fie una mai puțin acceptată, în scopul asigurării unui

climat de muncă plăcut. Prefigurarea șanselor de succes sau de eșec ale unei schimbări îl determină în general pe manager, doritor de performanțe, să descopere tainele esențiale ale acestor dimensiuni.

Identificând oamenii cu „resurse”, nu facem altceva decât să le subliniem importanța, iar dirijarea lor solicită o preocupare adecvată față de aceștia, atenție și profesionalism.

Organizația, privită ca sistem, implică abordarea interdependentă a resurselor, însă pentru atingerea obiectivelor planificate toate categoriile de resurse trebuie să fie antrenate eficient în procesul de funcționare și dezvoltare a entității în cauză. Nu este de dorit existența unei suprasolicitări a resurselor umane în defavoarea celorlalte, întrucât se afectează echilibrul dinamic și performanța instituției.

MRU este partea managementului general la nivel de organizație și dispune de atribuțiile reflectate în Figura 1.1.



**Fig. 1.1. Atribuțiile managementului resurselor umane**

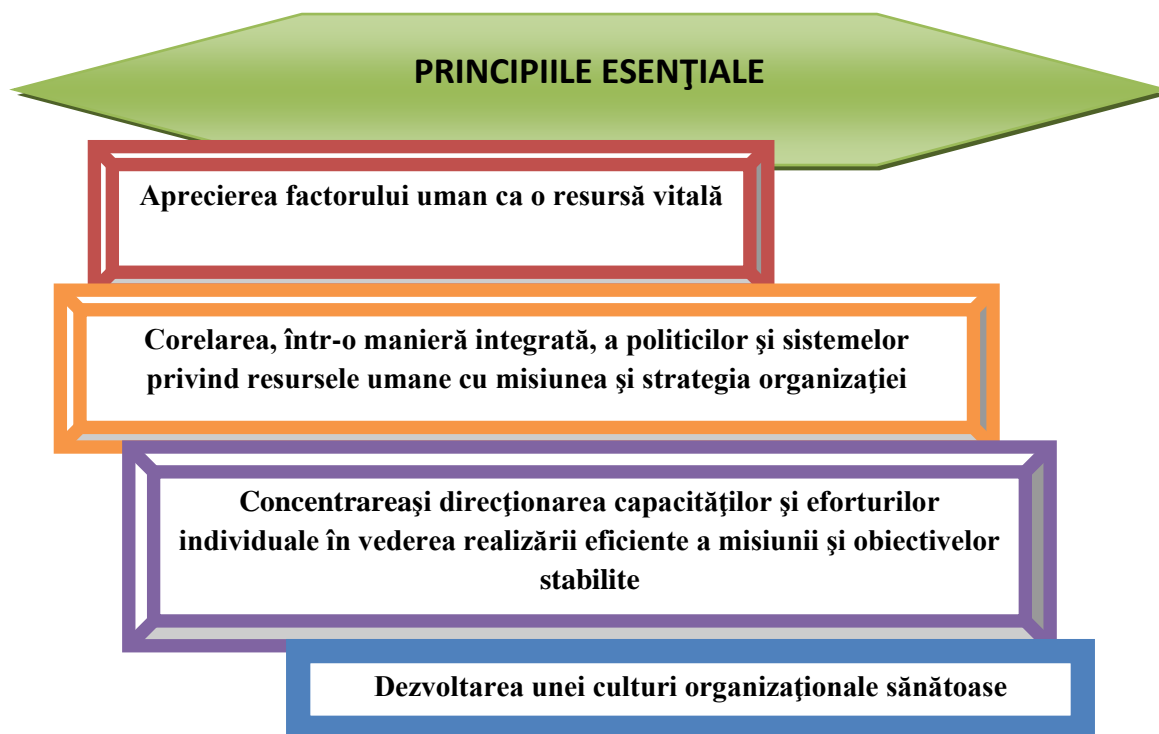
*Funcția resurselor umane (funcția de personal)* contribuie în mod esențial la desfășurarea tuturor activităților organizației în bune condiții, iar prin conlucrarea managerilor de orice nivel ierarhic se asigură recrutarea și selecția resurselor umane, evaluarea performanțelor, instruirea personalului, cercetarea climatului pentru îmbunătățirea lui și motivarea angajaților.

Studiile recente definesc *calitățile principale* ale managerului competent prin asemănarea lui cu un catalizator, punând în acord satisfacerea nevoilor angajatului, performanțele economice și talentele angajaților [71, 79, 82, 152]. În acest context și cu înțelegerea acestei conexiuni, managementul resurselor umane poate ocupa o poziție importantă în cadrul entității și poate asigura progresul și competitivitatea acesteia.

Principiile esențiale ale managementului resurselor umane sunt reflectate în Figura 1.2.

Prin urmare, organizația ca sistem reprezintă un ansamblu de elemente interdependente care asigură realizarea procesului de activități cu utilizarea eficientă a resurselor în direcția

obținerii rezultatelor scontate. Mai mult decât atât, organizația ca sistem funcționează într-un anumit mediu, iar subsistemele sale se află în relații de interdependență.



**Fig. 1.2. Principiile esențiale ale managementului resurselor umane (elaborată de autor)**

Organizația ca sistem poate fi caracterizată ca fiind:

- *sistem deschis* – ce comunică cu mediul său intern în corespundere cu obținerea și utilizarea informației, astfel încât să-i asigure realizarea adaptărilor necesare pentru a supraviețui pe piața concurențială;

- *sistem închis* - ce comunică puțin cu mediul, fapt ce nu-i asigură utilizarea informațiilor necesare adaptării sale în plan concurențial [30, 75, 84, 104, 112].

Ca sistem, MRU este format din următoarele elemente:

#### ❖ **Resurse**

În categoria resurselor putem identifica:

- resursele aflate la dispoziția organizației pentru a fi alocate diferențiat în corespundere cu realizarea obiectivelor acesteia;

- resursele ce se află în mediul organizației (piața de muncă externă) și care pot fi identificate de organizație pentru a fi angajate;

- specialiști în MRU;
- resursele financiare sau bugetare;
- informația provenită din mediu sau generată de sistem;

- instrumente, împărțite sub formă de modele, teste sau chestionare care servesc la tratarea informației.

#### ❖ **Activități**

Activitățile MRU pot fi împărțite în două dimensiuni reprezentative:

- cele care reprezintă și asigură dimensiunea operațională;
- cele care reprezintă și asigură dimensiunea organizațională.

Putem considera că activitățile reprezentative ale dimensiunii organizaționale au impact deosebit asupra climatului instituțional, întrucât pot contribui la îmbunătățirea sau deteriorarea acestuia în funcție de realizarea lor. Dintre aceste activități putem menționa:

- implicarea personalului angajat în realizarea acțiunilor stabilite în baza unor anchete psihosociale elaborate și aplicate în acest sens;
- revizuirea sau adoptarea unei politici de dirijare care să fie compatibilă cu noile valori ale societății și cu așteptările indivizilor sau ale echipelor de muncă;
- concretizarea, după caz, a unor noi forme de organizare a muncii, cum ar fi îmbunătățirea pe verticală a sarcinilor, crearea echipelor de muncă sau modificarea orarelor de muncă;
- elaborarea sistemului de management, astfel încât angajații să contribuie esențial la realizarea obiectivelor planificate.

❖ **Feed-back-ul** presupune apariția unor informații noi pe baza analizei rezultatelor obținute de organizație, ca urmare a îndeplinirii indicatorilor măsurabili ai eficacității organizaționale.

În felul acesta, managementul resurselor umane, prin aplicarea eficientă și corectă a principiilor, va asigura organizațiilor sportive un cadru optim de dezvoltare și de sustenabilitate.

Pentru îndeplinirea scopului propus, în cercetare am selectat și abordat terminologia specifică managementului resurselor umane, fapt care ne-a permis să obținem rezultatele propuse pentru îmbunătățirea procesului de predare și învățare. În acest context, considerăm că se impune evidențierea conceptelor analizate în cercetare după cum urmează:

a) **analiza ocupațională – reprezintă** investigarea ariei ocupaționale dintr-un anumit domeniu pentru a se colecta informații cu privire la acesta și pentru a le prezenta într-un format care să permită realizarea unor standarde ocupaționale naționale;

b) **standarde de performanță** – stabilesc ce trebuie cât de bine să realizeze o persoană, și utilizând indicatori ca: resurse consumate, timp, calitate, cantitate, cost etc.

c) **coaching** – constituie o practică de asistare a persoanelor centrată pe problematicile legate de muncă;

d) *training* - reprezintă un proces sau un program de instruire având ca rol, principal sprijinul și reintegrarea pe post a unei persoane;

e) *evaluarea programelor de formare continuă* din domeniul educației fizice și sportului – un proces vital pentru cunoașterea influențelor pozitive și negative, pe care aceste programe le au asupra rezultatelor și asupra cursanților care le frecventează;

f) *concepția de formare continuă* a specialiștilor din domeniu – reprezintă o paradigmă de instruire centrată pe nevoile individuale și instituționale, având ca scop profesionalizarea specialiștilor din domeniu.

## 1.2. Resursele umane și politicile de personal în organizațiile sportive

Resursele umane reprezintă inițiatorii și constructorii proceselor, practicilor de organizare și strategiilor entităților, inclusiv a celor sportive. Competențele, motivația și comportamentul reprezintă particularitățile individuale ale angajaților care asigură organizațiilor sportive baza și suportul pentru obținerea eficacității. Comportamentul resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive, determinat în egală măsură de calitățile lor personale, de acțiunile și interacțiunile pe care le dezvoltă, influențează structura, funcționarea și performanțele acestora. Evoluția organizațiilor, capacitatea lor de a se adapta cu ușurință și într-o manieră eficientă la schimbările intervenite în mediul lor extern constituie condiții esențiale pentru obținerea competitivității și menținerii lor pe piață.

În acest context, Mathis R. și Jackson J. afirmă că „resursele umane sunt primele resurse ale organizației”. Deci și în cadrul organizațiilor sportive „oamenii reprezintă o resursă comună și, totodată, o resursă - cheie, o resursă vitală, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora. Managementul, ca activitate deosebit de complexă, nu își poate pune în valoare virtuțile decât cu și prin oameni. Acolo unde apar și se dezvoltă acțiuni manageriale, mai simple sau mai complexe, sunt implicați oamenii, unii în poziție de manageri, alții în cea de executanți” [139, p. 321].

Facând referire la instituțiile de învățământ superior putem menționa că misiunea esențială a acestora, cea de formare profesională a viitorilor specialiști, trebuie să se exprime prin asigurarea unor resurse umane înalt calificate. Astfel, ele devin responsabile de realizarea unor acțiuni specifice, ce pot fi concretizate prin: realizarea procesului de selecție eficient, motivarea și stimularea salariaților, astfel încât să se asigure suportul necesar și adecvat pentru dezvoltarea profesională continuă, evaluarea obiectivă a performanțelor profesionale în baza unor indicatori măsurabili, în permanență monitorizați și realizați, fapt ce va constitui calea spre optimizarea

activității salariaților conform eforturilor și succeselor profesionale, cu respectarea contractului psihologic.

Profesorul de educație fizică și sport trebuie să dispună de o serie de calități, astfel spus, el trebuie să fie: expert al actului de predare-învățare, agent motivator, manager în raport cu grupul de elevi-studenți, consilier, model, profesionist reflexiv, manager [65, 157].

Este evident că, suplimentar la aceste calități și ipostaze, cadrele didactice condiționează și eficiența procesului de învățământ superior de profil prin asigurarea și îmbunătățirea continuă a calității. Performanțele lor profesionale sunt strâns legate de activitatea lor de cercetare, care reprezintă, de altfel, un standard obligatoriu de îndeplinit în cariera științifico-didactică și un criteriu în funcție de care se realizează parțial finanțarea instituțiilor de învățământ superior și evaluarea prestigiului universității [41]. În acest context, putem menționa că, de fapt, calitatea resurselor umane condiționează accesul la resurse materiale.

În contextul analizelor, după modul de implicare și participare în actul sportiv, se disting două categorii de resurse umane:

- a) conducători și promotori de activități;
- b) participanți la activități.

Din prima categorie fac parte: managerul sportiv, profesorul de educație fizică, antrenorul, instructorul sportiv și alte categorii de tehnicieni - persoane specializate în domenii conexe sportului cum ar fi medicina sportivă și kinezoterapia, sau specialiști precum masorii, nutriționiștii, specialiști calificați în asistență medicală, psihologi, cercetători științifici, tehnicieni în serviciile adiacente legate de exploatarea bazei materiale sportive [100, 165, 166].

Categoria a doua de participanți poate fi reprezentată de indivizi care practică sub diverse forme exercițiile fizice neorganizat și neregulat (în scop recreativ), dar și de cei ce practică sportul organizat și regulat (în scopul obținerii unui rezultat - sportivii).

Potrivit reglementării activităților sportive (prin regulamente și instrucțiuni), participanții se pot diviza în sportivi amatori și sportivi non-amatori.

*Sportivii amatori* reprezintă categoria celor care practică activități sportive organizat și sistematic, fără a aștepta să obțină vreun profit. Aceștia nu au relații de muncă sau alte relații contractuale cu organizațiile sportive care i-au legitimat.

*Sportivii non-amatori* sunt cei care practică activități sportive organizate și sistematice în baza unor contracte individuale sau convenții de prestări de servicii, iar performanțele lor conduc la obținerea de venituri pentru sportiv [5, 48, 70].

Regulamentele federațiilor sportive reglementează comportamentul sportivilor în cadrul manifestărilor sportive, în competiții, obligația acestora de a efectua controlul medical, transferul



sportivilor și a altor categorii de angajați de la o entitate sportivă la alta, precum și normele de clasificare în raport cu nivelul performanțelor. Sportivii angajați pe bază de contract sunt considerați sportivi profesioniști. Diferențele majore dintre sportul profesionist și cel pentru amatori de natură financiară, care, la rândul ei, este o condiție a valorii sportivului, a cotei sale de piață, ce reflectă valoarea sau nivelul performanțelor acestuia [13, 56, 74].

Având în vedere un alt criteriu de clasificare a resurselor umane ce activează în domeniul sportiv, putem face distincție între personalul salariat și personalul voluntar.

*Personalul salariat* reprezintă categoria de resurse umane angajate pe diferite funcții în cadrul organizațiilor sportive în corespundere cu specializarea și nivelul de pregătire/calificare. Angajarea se efectuează în baza evaluării performanțelor profesionale individuale în corespundere cu cerințele postului vacant, care urmează a fi ocupat, în baza unor criterii legale. Evaluarea postului se face conform unei fișe. De asemenea, ansamblul de activități specifice domeniului și entității sportive se realizează prin operațiuni concrete și a unor funcții/posturi stabilite prin statutul de funcții aprobat conform legislației în vigoare. Activitatea sportivă cuprinde în principal personal format din antrenori, tehnicieni și auxiliari.

*Antrenorii* sunt persoanele care asigură coordonarea în mod direct a activităților sportive (pregătirea fizică și competiția) în cadrul acțiunilor organizate și aprobate într-o anumită ramură de sport pe baza diplomei de licență sau a certificatului de absolvire - după caz, în baza legii. Ocupația de antrenor, potrivit „Statutului antrenorului”, se atestă cu carnet de antrenor și se poate împărți în cinci categorii, iar promovarea de la o categorie la alta se face prin susținerea de examene în instituții autorizate în condițiile legii [28].

*Personalul voluntar* reprezintă o categorie de persoane care se implică benevol în activitatea sportivă din pasiune față de o ramură sportivă sau față de sport în general, punând la dispoziția celor interesați capacitățile, aptitudinile și competențele de care dispun și oferind ajutor necondiționat unei entități sportive. Voluntarii sunt integrați de către conducerea instituției sportive în echipa acesteia, pentru a desfășura în comun activitățile planificate. Totodată, prin activitatea lor voluntarii contribuie esențial la realizarea obiectivelor entității sportive.

*Arbitrii* sunt desemnați oficial pentru a conduce/arbitra concursurile sau competițiile sportive. Aceștia îndeplinesc rolul de a monitoriza în permanență respectarea regulamentelor și instrucțiunilor sportive pe probe de sport, având competența de a sancționa abaterile disciplinare și încălcările regulilor de joc. Arbitrii sunt calificați pe categorii în funcție de criteriile stabilite de federațiile sportive [5, 12, 92, 94, 142].

Competitivitatea în toate structurile sportive depinde de profesionalismul resurselor umane, de utilizarea eficientă a tuturor celorlalte resurse ale sistemului de management.

Pregătirea, vârsta, experiența la locul de muncă și formarea profesională sunt factori care joacă un anumit rol în stabilirea compatibilității persoanei cu o anumită entitate. Astfel, asigurarea entității sportive cu resurse umane adecvate și competente pentru structura sa aprobată constituie, de fapt, un proces antrenant, dar totodată subiectiv.

În această ordine de idei, asigurarea resurselor umane în scopul completării organigramei entității sportive, atât a posturilor de conducere, cât și a celor de execuție, pun managerii în situația de a parcurge mai multe etape: recrutare; selecție; formare și perfecționare; evaluare.

*Funcția* reprezintă ansamblul sarcinilor specializate și stabilite în fișa postului, pe care angajatul trebuie să le îndeplinească în mod regulat și organizat. Funcția include competențele și responsabilitățile ce-i revin salariatului. Funcțiile se împart și în cadrul entității sportive în două categorii:

- *de conducere* – ce trebuie să dispună de competențe generale și specifice manageriale, legislative, responsabilități și autoritate în corespundere cu obiectivele entității sau echipei pe care o manageriază. Funcției de conducere îi sunt specifice atribuții de coordonare a activității unui număr de executanți, de organizare, dispoziție, control [122].

- *de execuție* – caracterizată de obiective individuale, de competențe restrânse ale titularului, de responsabilități precizate potrivit competențelor și printr-o creștere a responsabilității față de activitatea proprie. Sarcinile specifice funcției de execuție țin de realizarea unor acțiuni, servicii, fiind strict delimitate, fără a implica luarea de decizii privind activitatea altor persoane, ci doar asupra propriei activități.

Numărul de posturi din cadrul unei entități sportive, în general, este mai mic față de cel al altor organizații. Contingentul net de personal al organizației sportive se calculează prin diferența dintre cel brut și cel previzionar. Numărul de posturi de muncă estimat, pe total și pe categorii de personal, constituie necesarul brut de personal. Disponibilul previzionat de personal, per orizontul de planificare dat în cadrul organizației sportive, se obține ținându-se cont de fluctuația personalului (pensionări, demisii, transferări, promovări etc.).

Contingentul net de personal poate fi, în final, pozitiv sau negativ, ceea ce impune, la momentul oportun, declanșarea unor acțiuni corespunzătoare și specifice managementului resurselor umane: recrutare, selecție, formare profesională, transferare, promovare, în primul caz; restrângerea personalului prin concediere, încurajarea pensionării înainte de termen, încurajarea plecărilor benevole etc., în al doilea caz.

De regulă, contingentul net de personal al organizației sportive este dependent de dimensiunea structurii sportive și de numărul activităților sportive. Structura unui *club sportiv* sau *asociație sportivă* asigură exercitarea următoarelor funcții, conform legislației în vigoare:

❖ *președintele*, care asigură organizarea și managementul entității sportive în direcția aplicării corespunzătoare a hotărârilor Adunării Generale și ale Biroului Executiv;

❖ *vicepreședintele*, care coordonează activitatea unor compartimente și preia prin împuternicire atribuțiile președintelui;

❖ *secretarul*, este conducătorul executiv al organizației sportive, care are următoarele atribuții: organizează și sprijină activitatea comisiilor organizației; asigură îndeplinirea prevederilor calendarului intern și a bugetului organizației; primește și rezolvă corespondența având drept de semnătură și reprezintă organizația în relația cu alte organizații sportive [127].

În cadrul organizațiilor sportive se regăsesc și alte funcții, ca medic sportiv, asistent medical, maseur sportiv, kinetoterapeut, psiholog, jurist, contabil, metodolog, biochimist sau nutriționist, magaziner echipament și material sportiv, mecanici, îngrijitori, paznici și alții [163].

Potrivit opiniei lui E. Mihuleac, „profesiunea este ansamblul de disponibilități fizice și intelectuale formate la nivelul individului, pe baza căruiă acesta stăpânește un set de fenomene naturale, sociale, tehnologice etc. și se poate manifesta ca agent în condiții de eficiență socialmente omologate” [62, p. 18].

Voicu M., Rusu B. [99, p. 121] evidențiază „cele două componente ale *pregătirii profesionale*: formarea profesională și formarea continuă”.

a) *formarea profesională* urmărește dezvoltarea unor capacități noi;

b) *formarea continuă* vizează îmbunătățirea capacităților existente, având dublu impact:

- asupra organizației ca atare, urmărind formarea unui „profesionist în profesie”;
- asupra individului, urmărind „cariera”, avansarea.

Pregătirea/formarea profesională a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului reprezintă o modalitate prin care se asigură schimbarea sistematică a comportamentului angajaților din domeniul de referință, astfel încât să poată obține performanțele solicitate de posturile ocupate. Formarea este orientată spre persoană și are drept scop îndeplinirea, în cât mai bune condiții, a responsabilităților, în acord cu obiectivele și standardele organizației sportive.

Cadrele didactice de specialitate, care asigură procesul de predare, învățare și evaluare a disciplinei de studiu „Educația fizică” în instituțiile de învățământ (școală, universitate, militare), precum și în alte entități (care includ educația fizică profesională sau profilactică și terapeutică), inclusiv instruirea sportivă, trebuie să dețină diplome sau certificate de calificare corespunzătoare potrivit legislației în vigoare.

Universitățile cu profil sportiv asigură formarea profesorilor de educație fizică, a antrenorilor, a kinetoterapeuților și managerilor sportivi în corespundere cu programele de studii acreditate sau autorizate. Alte universități asigură formarea altor categorii de profesii necesare

bunei funcționări a domeniului de referință, respectiv a medicilor, farmaciștilor, biologilor, juriștilor, traducătorilor, inginerilor, psihologilor ș.a.

În ceea ce privește resursele umane angajate în domeniul educației fizice și sportului, putem face trimitere și la personalul de specialitate din pregătirea fizică militară ce-și desfășoară activitatea în instituții specializate (de învățământ, unități militare și structuri sportive proprii). Profesiile sunt ocupate de personal calificat, format atât pe cale directă (în instituții militare de învățământ), cât și pe cale indirectă.

Asistenții medicali, maseurii, tehnicienii, metodiștii pot fi pregătiți profesional într-o instituție de învățământ postliceală acreditată sau autorizată în condițiile legii.

E. Mihuleac [62, p. 22], referindu-se la profesionalizarea muncii, afirmă că „pentru manageri procesul se prezintă ca o dublă profesionalizare: pe de o parte, privind profesia lor de bază, pe de alta, din exigențele funcției manageriale, care reclamă cunoștințe solide în domeniul științei conducerii și aptitudini adecvate necesare aplicării lor”.

În contextul de referință abordat, pregătirea profesională este „activitatea desfășurată de o persoană înainte de încadrarea sa în muncă, în scopul de a dobândi cunoștințe de cultură generală și de specialitate necesare pentru exercitarea unei profesii sau meserii” [45, p. 73]. Pregătirea profesională desfășurată în cadrul universităților sau școlilor postliceale, conferă calificarea necesară profesiei de antrenor [14].

În cadrul pregătirii profesional-pedagogice și manageriale a studenților instituțiilor de învățământ superior de cultură fizică, un loc important trebuie să-l ocupe activitatea studentului pentru formarea deprinderilor de comunicare, organizare, cunoaștere, proiectare și a celor motrice; formarea unui referențial profesionist, a personalității pedagogului (manager), precum și formarea priceperilor pedagogice necesare realizării diferitelor activități cu care acesta se confruntă în cadrul managementului lecției sale [12].

Profesia de *manager sportiv* implică existența unor relații constructive cu executanții, colaboratorii, cu mediul intern și extern al organizației, fapt ce generează o schimbare continuă a activităților profesionale specifice în funcție de contextul de dirijare a instituției, cu accent pe cele sociale (mult mai sensibile, verificabile, controlabile și măsurabile), și nu pe cele tehnice.

Categoriile socio - profesionale identificate în sistemul național de educație fizică răspund, în general, la două tipuri de influențe:

a) educativ-formativ ale sistemului național de educație fizică și sport, care asigură formarea lor profesională și socială conform specializărilor selectate în acest sens;

b) transmise sistemului național de educație fizică și sport de către aceste resurse umane, în corespundere cu specialitatea, profesia, statutul lor profesional și codul deontologic specific fiecărei profesii.

Caracteristicile ideale ale profesiilor [63] sunt:

a) profesia implică o bună cunoaștere a domeniului, o pregătire profesională adecvată și permanentă;

b) standardele de inițiere, menținere și promovare a unei resurse umane angajate în sistem sunt stabilite de către specialiști în domeniul de referință;

c) dintre sancțiunile cele mai dificile pentru cazurile de delikte profesionale, pot fi menționate eliminarea din comunitatea profesională (retragerea dreptului de practică);

d) rolul profesorilor trebuie reflectat în principal prin satisfacerea unor nevoi sociale, astfel încât practica lor profesională să fie legitimată pozitiv de întreaga comunitate ce beneficiază de rezultatele obținute și de serviciile educaționale prestate de aceștia;

e) membrii unei echipe de specialiști sunt impuși să respecte codul etic și deontologic specific fiecărei categorii, ale căror prevederi stipulează, printre scopurile fundamentale, angajamentul altruist față de societate;

f) membrii unei profesii trebuie să aibă relații colegiale, iar etica fiecărui membru să fie evaluată de colaboratori;

g) în cazuri de forță/criză/conflict, membrii unei categorii de profesii trebuie să fie pregătiți să facă sacrificii.

Prin profesiune ne integrăm în societate, calitatea muncii noastre este recompensată material și moral. Ca cetățeni, ne raportăm la autoritatea publică a statului, ne exercităm drepturi civile (de apartenență la familie, de proprietate, de succesiune...), ne asumăm obligații civice [11]. Etica profesională în sport vizează adaptarea eticii la specificul diverselor profesii din domeniul sportiv în scopul îmbunătățirii eficienței muncii profesioniștilor și ale asigurării intereselor beneficiarilor. Mai mult, profesionalismul dintr-un domeniu particular reflectă natura etică a propriei practici, a valorilor constitutive și operaționale care au determinat apariția unei practici sociale, inclusiv a unei profesii în sine. Etica profesională vizează tematici, precum valorile etice ale unei profesii și standarde de bună practică, respectiv, limitele normale de acceptabilitate a practicii [83]. Raporturile cu societatea au ca reper obligațiile și responsabilitățile economice-profesionale, patriotice, civice, politice, administrative, obștești. Angajarea în realizarea obligațiilor și responsabilităților sociale are, pe lângă o fundamentare juridică, și una morală.

Conform *Clasificatorului ocupațiilor din Republica Moldova*, aprobat prin Ordinul Ministrului muncii, protecției sociale și familiei nr. 22 din 3 martie 2014 cu modificările la zi, „ocupația este activitatea utilă, aducătoare de venit (în bani sau natură), pe care o desfășoară o persoană în mod obișnuit, într-o unitate economico-socială sau în gospodăria proprie și care constituie, pentru aceasta, sursa principală de existență” [121, 161].

Ocupația unei persoane poate fi exprimată prin *funcția* sau *profesia* exercitată de aceasta la locul de muncă.

*Funcția*, reprezintă activitatea desfășurată de o persoană într-o ierarhie funcțională de conducere sau execuție.

*Profesia*, reprezintă complexul de cunoștințe obținute prin studii și/sau prin practică, necesare pentru executarea anumitor operații de transformare și prelucrare a obiectelor muncii sau pentru prestarea anumitor servicii.

*Nivelul de calificare* se determină ca indice de complexitate și amploarea sarcinilor și atribuțiilor exercitate în limitele ocupației.

E. Mihuleac [62, p. 19] definește ocupația ca fiind componentă a structurii funcționale a organizației, reprezentând „o anumită formă specifică de activitate pe care un individ o desfășoară concret și curent într-un anumit domeniu, de regulă pe baza unei profesii sau pentru care posedă o anumită pregătire și experiență practică, activitate prin care își aduce partea sa de contribuție în cadrul schimbului social de activități”.

Ocupațiile care pot fi exercitate pe baza aceleiași profesii (de exemplu: profesor de educație fizică și sport) reprezintă alternative în raport cu profesia (de exemplu: profesor de educație fizică, antrenor, cercetător, ziarist, instructor sportiv, preparator fizic) [11, 162].

Întrucât fiecare profesie trebuie privită integral prin componentele ei: tehnică și umană, datoria profesională este una fundamental-morală; ea include stăpânirea domeniului de specialitate și o anumită atitudine a individului față de profesie și față de cei cu care el vine în contact.

În cadrul competițiilor sau ale venimentelor sportive, participă anumite categorii de resurse umane, ce trebuie să desfășoare anumite pregătiri în acest sens. Astfel, în organizarea și desfășurarea manifestărilor sportive se evidențiază 3 categorii profesionale [48]:

✓ *manageri în diferite instituții și organizații sportive guvernamentale și neguvernamentale și structuri sportive*: președinte al C.N.O.S., director tehnic al lotului sportiv, președinte al clubului sportiv, secretar general al federației sportive ș.a.;

✓ *specialiști componenți ai colectivelor tehnice*: antrenori, personal medical sportiv, consilier sportiv ș.a.;

✓ *personal de susținere*: arbitri, jurnaliști sportivi, stakeholderi, producători de instalații, materiale și echipament sportiv, spectatori, administratori de baze sportive ș.a.

### **1.3. Contextul pregătirii profesionale și performanța specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului**

Viziunea oferită pe parcurs ilustrează că formarea universitară în educația fizică și sport este rezultată din structurile destinate inițial pregătirii specialiștilor în cultura fizică și sport. Misiunea pe care dorim să o definim pentru specialiștii din domeniu, în materie de formare, constă în transmiterea cunoștințelor științifice (rezultate ale învățării din materiile disciplinare constituente și parcurse) și tehnice care le permit studenților să formuleze unele întrebări specifice unui anumit obiectiv ce vizează practic (activitatea) fizică și sportivă și modul de transmitere a acestora [23]. Formarea științifică este pluridisciplinară și se referă la cele două direcții ale științelor umanistice și sociale și ale științelor vieții. În plan tehnic, ea vizează însușirea de către studenți a tehnicilor motrice și a modalităților de transmitere a acestora. În ambele cazuri, cunoștințele constau în a ști să practici și a ști să ameliorezi aceste practici.

Constituirea unui ansamblu de cunoștințe referitoare la formarea în domeniul culturii fizice și sportului presupune dobândirea unor competențe referitoare la practica exercițiilor fizice și sportive, precum și însușirea modalităților de transmitere a acestora. Pe de altă parte, sportul, ca fenomen social, precum și felul în care el este mediatizat fac din practicile fizice și sportive, în general, locul privilegiat al cunoașterii comune: obiectivul este cunoscut și abordarea lui dintr-o perspectivă de cunoaștere universitară presupune remanieri epistemologice (și simbolice) importante. Pe de altă parte, mediul instituțional și profesional al educației fizice și sportului trebuie să se sprijine pe un ansamblu de cunoștințe universitare.

Perfecționarea continuă a procesului de educație, creșterea eficienței acestuia constituie, la etapa actuală, o necesitate majoră a activității în domeniul învățământului. Creșterea eficienței activității de instruire și educație se înscrie printre temele fundamentale ale activității pedagogice. Ea constituie obiectul unor ample abordări și investigații, ca și multe încercări de inovare a practicii [7, 61].

Actualmente, transformările social-economice, care au loc în societate, restructurarea învățământului preuniversitar și universitar, impun un nou concept de pregătire a cadrelor didactice pentru a deține un înalt grad de cultură generală și de competență profesională.

Generalizarea ideilor privind pregătirea profesional-pedagogică a specialiștilor în domeniul culturii fizice și sportului ne permite să menționăm că majoritatea cercetătorilor în problema abordată evidențiază faptul că cerințele, criteriile de apreciere a calității pregătirii

viitorilor profesori nu sunt tratate în conformitate cu condițiile actuale de desfășurare a procesului formativ. Analiza preventivă a problemei, vizând teoria și practica învățământului universitar ne-a permis să constatăm că scoaterea în evidență a *factorilor* ce determină nivelul pregătirii profesionale a studenților stă la baza formulării obiectivelor experimentale.

Pregătirea profesională a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului, completată de o dezvoltare profesională continuă, trebuie să constituie o prioritate, atât pentru organizația în care activează, cât și pentru salariat, din dorința comună de a produce performanță.

Corelația dintre teorie și practică prevede anumite reguli și legități, principii, mijloace, procedee metodice, orientate spre sinteza fenomenelor și proceselor didactice, pentru ca teoriile, ideile și legitățile să poată crea o interpretare practică în realizarea scopurilor și obiectivelor procesului de cunoaștere [7, 20, 61, 70].

În acest context, se determină structura, conținutul și tehnologia pregătirii studenților, care include formele, metodele, procedeele metodice de instruire și alte componente ale pregătirii viitorilor specialiști.

După părerea cercetătorilor Chiriac A. [26], Guțu V. [46], Goraș-Postică V. [44], formarea *competenței profesionale* a studenților se determină ca un complex de însușiri și stări ale personalității, care integrează în sine cunoștințele pedagogice, fiziologice și alte discipline, care permit efectiv soluționarea sarcinilor instructiv-educative. Viitorul specialist trebuie să includă în procesul de instruire a studenților intensificarea tuturor activităților de cunoaștere, cum ar fi: activizarea gândirii de sine stătătoare, lucrul asupra sintezei materiei de studiu, formele, metodele și mijloacele de instruire, căile efective privind organizarea și desfășurarea activităților de cunoaștere și alte aspecte ale activității didactice. Toate acestea, luate în ansamblu, constituie nu numai strategia, dar și conținutul instruirii viitorilor specialiști.

Astfel, privind *tehnologia pregătirii* profesionale pedagogice ca un fenomen complex, organic, legat de aria largă și diversă a obiectivelor și funcțiilor profesorului de educație fizică, unde predomină nu numai aspectul cunoștințelor teoretice și competențelor practico-metodice aplicative și specializate, dar și existența altor obiective foarte importante, cum ar fi: participarea la dirijarea fortificării sănătății, elucidarea mecanismelor fiziologice de creștere și dezvoltare în dependență de vârstă, sex și în baza metodelor fundamentate științific, de adaptare la efortul fizic și psihic, de înlăturare a traumelor fizice și morale etc., unii specialiști [42, 60, 85] menționează că pedagogul trebuie să se orienteze în diversitatea așa-numitelor situații pedagogice, care nu pot fi prevăzute în planurile de lucru și conspectele de lecții, dar apar mereu, pe neașteptate, în procesul de studii și de antrenament sportiv și profesor (antrenor) în fața diferitor sarcini particulare, care se rezolvă prin diferite procedee metodice.



Specialiștii formați în domeniul culturii fizice și sportului, indiferent de locul unde-și exercită profesia, trebuie să aibă cunoștințe specifice și tehnice de nivel universitar în domeniul practicilor fizice și sportive. Indiferent de instituția educațională (școală, asociații, colectivități teritoriale), formarea inițială trebuie să-i doteze pe specialiști cu un ansamblu de cunoștințe referitoare la însuși obiectul pe care se bazează această educație.

Exprimarea curriculumului în competențe conferă precizie procesului de învățare și con la realizarea unui curriculum axat pe profilul studentului. Descrierea generală a competențelor dobândite la finalul unui program educațional este necesară pentru stabilirea obiectivelor curriculare, vine în ajutorul studenților, motivându-i să participe la elaborarea acestor programe. Ele conferă conținutului programului de studiu claritate și transparență și oferă posibilitatea ca studenții să efectueze o parte din studii și în afara specializării stricte.

*Unitatea de competențe* reprezintă un set coerent și explicit de competențe care exprimă acele lucruri pe care studentul trebuie să le știe, să le înțeleagă sau pe care trebuie să fie capabil să le realizeze la sfârșitul unui proces de educație.

Fiecare unitate de competență are următoarele trăsături: titlul, competențele, criteriile de performanță, precizări privind aplicabilitatea criteriilor de performanță, cerințe privind nivelul necesar de cunoștințe, probe de evaluare, nivel, valoarea creditelor.

*Excelența sportivă* se referă la vârful piramidei sportive. În acest context, Carta Europeană a Sportului prevede reglementări cu privire la: profesionalism; contracte; dopaj; violență în sport; baze materiale performante [164].

În *evaluare* este important ca valorile să fie măsurabile în bază de indicatori de performanță. Evaluarea calitativă este cea mai dificilă, dar recomandările cu privire la politicile de evaluare ale Consiliului Europei, prin Consiliul Miniștrilor, au fost materializate prin generalizarea celor două teste EUROFIT [125]:

✓ Testele EUROFIT de aptitudine fizică verifică următoarele dimensiuni: rezistența cardio-respiratorie, forța sub diversele ei forme de manifestare, rezistența musculară, viteza sub diversele ei forme de manifestare, suplețea, echilibrul, măsurători antropometrice, date de identificare.

✓ Testele EUROFIT sunt adaptate pentru persoane în vârstă: pentru capacitatea generală de efort, mobilitatea coloanei vertebrale, mobilitatea articulară, rezistența cardio-respiratorie și respiratorie [168].

Sistemul de evaluare a competențelor profesionale pe baza standardelor ocupaționale permite verificarea concordanței dintre rezultatul formării profesionale și cerințele locului de muncă. De asemenea, acest sistem permite validarea competențelor, indiferent de modul în care

au fost dobândite, în sistemul formal, în mod independent sau locul de muncă. Obținerea unui certificat de competență profesională poate mări șansele de angajare și de dezvoltare în carieră.

Un aspect important în formarea specialiștilor din domeniu îl constituie și performanța profesională a profesorului de educație fizică și sport, care reprezintă un construct multidimensional.

Trebuie, de asemenea, să menționăm că organizarea și desfășurarea activității de cunoaștere în baza principiului concentric de instruire contribuie la formarea unui sistem de cunoștințe bazat pe teoria fundamentală psihologică și fiziologică în vederea formării *memoriei intelectuale și motrice*. Astfel, tehnologia formării profesionale a pedagogului, spre deosebire de alte tehnologii didactice, este condiționată de activitatea corporală bazată pe mecanismele fiziologice de formare a deprinderilor motrice, dezvoltarea calităților psihomotrice, care cer respectarea unor legități fundamentale științifice în argumentarea și desfășurarea procesului de instruire. De asemenea, tehnologia formării profesionale a cadrelor didactice în educație fizică și sport propune dezvoltarea și formarea pedagogului de tip nou în contextul cerințelor actuale ale societății și științei psihopedagogice contemporane.

Măiestria psihopedagogică reprezintă capacitatea complexă, personală și specifică a profesorului de a concepe, organiza, proiecta și conduce (desfășura) cu competență și prestigiu, spirit creativ și eficiență sporită procesul, de instruire și educare a tineretului. Ea este rezultatul atât al pregătirii și al experienței didactice îndelungate, cât și al interacțiunii tuturor calităților personalității profesorului și, într-o măsură oarecare, a celor psihopedagogice [114].

Stefanovic J. [89, p. 178] subliniază ca element important al măiestriei pedagogice „tactul pedagogic”, care constituie simțul măsurii și capacitatea situației educative concrete, luând în considerare particularitățile subiecților.

Tactul psihopedagogic este o componentă a măiestriei psihopedagogice; fiind capacitatea deosebită, personală și specifică a profesorului de a acționa în mod selectiv, adecvat, dinamic, creator și eficient pentru a asigura reușita actului educațional în cele mai variate ipostaze educaționale, chiar și în cele mai dificile [130].

Eficiența profesorului de educație fizică și sport presupune capacitatea cadrului didactic de a fi interesat de discipolii săi, ca individualități, și de a comunica acest lucru prin identificarea unor oportunități de instrucție, atent selectate și planificate, cu punerea lor în practică. Ulterior, el va proceda la evaluarea acestor oportunități, într-un mediu productiv, având ca finalitate sporirea nivelului de dezvoltare a fiecărui elev [158, 156].

Eficiența profesorului de educație fizică și sport se poate defini și în termeni de reușită academică a elevilor/studentilor, înregistrată în timpul unui an de studiu. Eficiența profesorului

de educație fizică și sport este definită ca fiind abilitatea acestuia de a facilita accesul elevilor/studentilor la cel mai înalt nivel al gândirii lor critice și independente.

Un alt aspect important al eficienței specialistului de educație fizică și sport este reprezentat de interacțiunea autentică și de comunicarea dintre acesta și student/elev, adică de calitatea relației interpersonale [134]. Fost președinte al Universității Harvard, afirma despre eficiența profesorului că „disponibilitatea de a continua să predai trebuie să se bazeze întotdeauna pe un act de credință, că studenții vor reține un cadru conceptual util, o abordare bună a materiei, o metodă valoroasă de analiză sau orice altă urmă intangibilă a unei valori intelectuale care să dureze” [138].

Definirea eficienței profesorului de educație fizică și sport se axează pe rolul pe care acesta îl are în raport cu facilitarea învățării de către elevi/studenti.

Cercetătorii au stipulat în multe cazuri că este importantă cunoașterea materiei și a conținutului pedagogic, astfel încât aceste componente reprezintă aspecte esențiale ale reușitei [6, 9, 18, 36, 51]. Conceptul de „cunoaștere a conținutului pedagogic” a fost propus și definit de Shulman [*apud* Nathan & Petrosino, 140, p. 908], ca fiind „amestecul de conținut și pedagogie în înțelegerea modului în care aspecte, probleme, chestiuni particulare sunt organizate și adaptate diferitelor interese și abilități ale celor care învață”.

Sheehan și DuPrey [155], elaborând un instrument pentru evaluarea cadrelor didactice universitare, au descoperit că 69% din varianța variabilei „eficiența profesorului” este prezisă de cinci aspecte, din cele 27 ale chestionarului: nivelul informațiilor oferite la cursuri, testele de evaluare sau lucrările prin care se evaluează conținutul cursurilor, pregătirea profesorului, lecturile interesante, măsura în care cursul este perceput ca interesant și provocator.

Studiile au investigat caracteristicile profesorului eficient, conform percepțiilor studenților. Astfel, Spencer și Schmelkin [157], investigând/cercetând un grup de studenți din ani diferiți, au evidențiat că aceștia consideră că predarea eficientă este reprezentată de următoarele caracteristici ale profesorilor precum: grijă manifestată față de studenți, aprecierea opiniilor studenților, claritate în comunicare și deschidere către puncte de vedere diferite.

Schaeffer, Epting, Zinn și Buskit [153, pag. 135] au identificat „caracteristici ale profesorului eficient, în percepția studenților, următoarele calități: abordabil, creativ și interesant, suportiv și grijuliu, entuziast, flexibil și deschis la nou, bine informat, având așteptări realiste, corect și respectuos”.

Așadar, există multiple viziuni privind calitățile sau caracteristicile *profesorului eficient*. Această diversitate reflectă, pe de o parte, complexitatea și multidimensionalitatea pe care le

prezintă activitatea didactică și, pe de altă parte, absența unui model conceptual unic asupra a ceea ce înseamnă succesul în activitatea profesională a cadrului didactic de profil [143, 34].

*Dezvoltarea profesională* este un proces mai complex, având drept obiectiv dobândirea cunoștințelor utile, atât în raport cu postul ocupat în structura organizațională în care-și desfășoară activitatea, cât și cu o posibilă poziție ierarhică în viitor.

Dezvoltarea umană poate fi văzută în același timp și ca proces, și ca rezultat. Ea reprezintă un proces în măsura în care, prin intermediul acesteia se largesc opțiunile. Ca rezultat, dezvoltarea umană presupune rezultatele provenite din posibilitățile mai largi de alegeri. La fel, dezvoltarea umană presupune două procese simultane – cel de formare și dezvoltare a capacităților oamenilor și cel de utilizare a capacităților dobândite în realizarea alegerilor lor.

Conceptul dezvoltării umane este legat, nemijlocit, de respectarea drepturilor fundamentale ale omului, întrucât acestea reprezintă un reper central în perfecționarea continuă a instituțiilor și a sistemelor sociale care facilitează sau asigură aceste libertăți. Un alt aspect căruia resursele umane îi acordă o importanță majoră îl reprezintă participarea lor la viața socială. Dacă facem referire la conceptul de dezvoltare umană, toate acestea sunt necesare pentru asigurarea competitivității și a creativității, a formării continue a capitalului uman existent, precum și a apartenenței individuale la o comunitate.

Existența unor resurse umane angajate, care nu mai reușesc să facă față concurenței sau schimbărilor pe plan profesional, cu mutațiile care au loc în modul de desfășurare a activităților din economia modernă, reprezintă o problemă stringentă, ce preocupă tot mai multe instituții de învățământ superior. Asistăm, în prezent, la tot mai frecvente cazuri, în care resursele umane angajate, indiferent de domeniul în care activează, inclusiv în cel de educație fizică și sport, cu toate că au fost mult timp eficienți la locurile lor de muncă, fac față cu greu responsabilităților, performanțele lor fiind mai scăzute.

Formarea și perfecționarea salariaților au devenit o cerință a economiei moderne într-o societate globală. Astfel, în prezent, este tot mai dificil ca indivizii, pe baza cunoștințelor obținute în timpul facultății, să ocupe sau să-și mențină cu ușurință o funcție, să o exercite pe toată durata vieții, în condițiile în care astăzi cunoștințele se schimbă foarte rapid. În acest context, în Republica Moldova, perfecționarea/formarea continuă a specialiștilor din domeniu a devenit o necesitate, însă nu constituie încă o prioritate, probabil din lipsa fondurilor și resurselor financiare.

Așadar, dezvoltarea profesională și cariera sunt destul de apropiate din punctul de vedere al perspectivei, prima referindu-se la „însușirea cunoștințelor utile atât în raport cu poziția actuală, cât și cu cea viitoare”, iar cea de-a doua la „succesiunea de funcții, în ordinea

crescătoare a prestigiului, prin care trece angajatul în mod ordonat, după o regulă previzibilă.” Aceasta reflectă o abordare a problemei profesionale din perspectiva individului în timp cu noțiunea de dezvoltare a personalului, reflectă o abordare din perspectivă organizațională [27, 38, 43, 64, 87, 96, 135]

Dezvoltarea implică intenția de a îmbunătăți competențele deja formate și reflectate printr-o experiență profesională, aptitudinile referitoare la relațiile interpersonale, autocunoașterea și motivarea individuală. Totodată, Gerald Cole [111, p 457] oferă următoarele definiții: „Pregătirea profesională implică, de obicei, pregătirea pentru o ocupație sau pentru obținerea unor aptitudini specifice; este mai restrânsă în concepție decât dezvoltarea este mai degrabă orientată [sau centrată] pe post (sau sarcină) decât pe persoană.” „Dezvoltarea sugerează, de obicei, o viziune mai largă asupra acumulării de cunoștințe și aptitudini decât pregătirea profesională; este mai puțin orientată spre post decât este orientată spre carieră; este preocupată mai mult de potențialul angajatului, decât de aptitudinile de moment; vede angajații ca fiind resurse adaptabile.”

Cu privire la conținutul pregătirii profesionale, conform literaturii de specialitate, precizăm că acesta este format din două elemente componente: formarea și perfecționarea profesională / formarea continuă. Unii autori consideră totuși perfecționarea ca fiind o etapă a formării, pe când alții încearcă să reflecte deosebiriile dintre acestea [59, 105].

Consiliul European extraordinar a adoptat un set de obiective, domenii prioritare de acțiune, ținte și măsuri, pentru orientarea politicilor europene de creștere economică și ocupare a forței de muncă, prin care să se realizeze obiectivul strategic al Uniunii Europene de a deveni *cea mai competitivă și dinamică economie bazată pe cunoaștere*, cunoscute sub denumirea *Strategia Lisabona* [163].

Consiliul a recunoscut că educația, formarea profesională și ocuparea unui loc de muncă sunt părți integrante ale politicilor economice și sociale necesare transformării economiei Europei. Uniunea Europeană promovează cooperarea dintre statele membre, susține și completează acțiunea lor în anumite domenii ale educației și formării, conform principiului subsidiarității, promovând calitatea prin generarea „valorii europene adăugate” [164]. Aceste domenii sunt reflectate în Figura 1.3.



**Fig. 1.3. Domeniile reflectate în documentele de politici europene**

Mai mult, crearea unui „triunghi al cunoașterii” format din educație, cercetare și inovare, care să funcționeze eficient, generând îmbunătățirea competențelor specialiștilor din toate domeniile, este esențială din punctul de vedere al dezvoltării și sustenabilității locurilor de muncă, al echității și incluziunii sociale. Reformele și schimbările din economie au reflectat și mai mult importanța acestor provocări pe termen lung. În domeniul educației fizice și sportului, susținerea dezvoltării competențelor cadrelor didactice, a actualizării metodelor de evaluare și a introducerii unor noi modalități de organizare a procesului de învățare într-un mediu academic inovator sunt elemente definitorii ale dezvoltării resurselor umane din domeniu. Asigurarea faptului că metodologiile inovatoare aduc beneficii tuturor celor care studiază, inclusiv categoriilor defavorizate și persoanelor care frecventează forme de învățământ destinat adulților, reprezintă, de asemenea, o provocare majoră în prezent [136].

Formarea continuă a cadrelor didactice este un domeniu semnificativ, ce transpune în practică schimbările în domeniul educației. Obiectivul general constă în susținerea procesului de îmbunătățire a sistemului național de educație și formare profesională – generator de resurse umane performante, competitive, creative, implicate în dezvoltarea societății bazate pe cunoaștere, care își proiectează realizarea personală și profesională din perspectiva învățării pe parcursul întregii vieți, unde știința își găsește oglindirea în orice domeniu din viața contemporană [73].

Cunoașterea reprezintă un proces fundamental și intrinsec al societății umane. Astfel, se poate afirma că oamenii au fost creatorii societății bazate pe cunoaștere dintotdeauna, declanșându-se schimbări ireversibile de trecere de la economia bazată predominant pe resurse fizice la economia bazată pe cunoștințe. Această schimbare a fost declanșată, de fapt, de o

adevărată revoluție a cunoștințelor. De asemenea, se apreciază că, în prima parte a secolului al XXI-lea, revoluția cunoștințelor se va intensifica și se va extinde în întreaga lume, contribuind astfel la generalizarea rapidă a noii economii.

Un rol important în acest proces de globalizare rapidă a noii economii revine noilor tehnologii informatice și de comunicații, care schimbă radical activitățile economice și sociale, concomitent cu modalitățile de achiziționare, creare, diseminare și folosire a cunoștințelor [69].

O deosebită importanță o au programele de învățare de-a lungul vieții prin intermediul învățării formale, nonformale și informale în domeniu, iar creșterea mobilității cadrelor rămâne o prioritate. În acest context, sistemul național de educație și formare profesională, inclusiv universitatea cu profil sportiv, trebuie să devină tot mai deschis și mai adecvat pentru inserția lor pe piața forței de muncă, pentru necesitățile societății, în general. În acest sens, se impune să fie acordată o atenție specială dezvoltării de parteneriate între domeniul educației și formării profesionale și cel al muncii.

Formarea profesională continuă a adulților este ulterioară formării inițiale și asigură adulților fie dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competențe [18].

Avantajele procesului de dezvoltare a resurselor umane se referă la: pregătirea indivizilor pentru a reuși să facă față schimbărilor, printr-o gândire strategică și inovațională axată pe informații și cunoștințe; îmbunătățirea performanței individuale și consolidarea echipei; creșterea satisfacției muncii [8].

Dintre activitățile moderne de dezvoltare a resursei umane, cel mai des întâlnite în prezent în practică sunt în (Figura 1.4.):

- *Coaching*– îndrumarea unei persoane și implicarea acesteia în propriul proces de dezvoltare, determinând astfel îmbunătățirea performanței la locul de muncă, prin generarea unor schimbări comportamentale, dezvoltarea/ îmbunătățirea abilităților, creșterea nivelului motivațional etc[109].

- *Mentoring* – îndrumarea unui angajat nou de către unul dintre angajații cu experiență, într-o relație de tip mentor – discipol.

- *Training on the job*- instruire la locul de muncă – angajatul este îndrumat în timp ce execută o procedură/ sarcină nouă, acesta învățând prin experimentare.

- *Training at the job*- instruire bazată pe experiența angajatului – persoana respectivă se dezvoltă pe baza experienței acumulate până în acel moment, coroborat cu suport teoretic, instrucțiuni și/ sau manuale care îi sunt puse la dispoziție la noul loc de muncă.

- *Shadowing*– unul dintre termenii anglo-saxoni dificil de tradus, care se referă, pe scurt, la ceea ce meșterii din trecut numeau “furat de meserie”. Cu alte cuvinte, shadowing se referă la un nou angajat care urmărește procesul derulat de unul dintre angajații cu experiență, fiind capabil după un timp să reproducă, la rândul său, activitățile observate.

- *Workshop*– atelier – întâlnire formală, în care participanții dezbat și/sau experimentează procese, idei, activități cu scopul îmbunătățirii acestora pe baza experienței pe care participanții și-o împărtășesc.

- *Educație la distanță*– este un sistem complex și cu un grad ridicat de flexibilitate, fiind centrat pe persoana care învață și mai puțin pe un program prestabilit. Învățământul la distanță (cursuri prin corespondență, cursuri on-line etc.) mizează pe capacitatea de învățare autonomă și personală și pe asumarea responsabilității asupra propriei învățări.

- *Cursuri în cadrul organizației sau în afara organizației* – răspund unor nevoi punctuale ale unei instituții, care dorește să investească în dezvoltarea personală și profesională a propriilor angajați.

- *Rotația posturilor (job rotation)* – este procesul prin care un angajat ocupă, prin rotație, diferite posturi în cadrul unei organizații. Există organizații în care procesul se desfășoară neplanificat, dar și altele în care procesul este foarte bine planificat, pentru fiecare angajat în parte [137].

Dacă ne referim la performanță, atunci trebuie să remarcăm că aceasta reprezintă suma rezultatelor obținute într-un anumit domeniu. Performanța înseamnă, pe de altă parte, și comportament, întrucât prin intermediul acestuia sunt obținute, de fapt, rezultatele. În acest context, gestionarea performanței individuale la nivelul entității, inclusiv a celei sportive, vizează atât rezultatele, cât și comportamentele resurselor umane angajate. Performanța este măsurabilă în corespundere cu anumite criterii.

*Criteriile de măsurare* sunt relevante pentru descrierea sarcinilor aferente unui post și acestea pot fi identificate din fișa postului, reflectate după cum urmează:

- ✓ obiective de performanță;
- ✓ standarde de performanță sau obiective curente;
- ✓ competențe de performanță.

*Obiectivele de performanță* sunt rezultate cuantificabile care urmează a fi realizate și care pot fi măsurate în termeni, cum ar fi: volumul materialelor, volumul de produse finite, numărul de contracte noi etc. Aceste obiective sunt strâns legate de dezvoltarea organizațiilor, respectiv de îndeplinirea obiectivelor generale și specifice ale entităților.





**Fig. 1.4. Procese și activități specifice dezvoltării resurselor umane**

Este important ca la stabilirea acestor obiective, să se țină seama de toate aspectele esențiale ale postului respectiv.

*Standardele de performanță* (obiective curente) sunt definite ca fiind o enumerare a condițiilor ce trebuie îndeplinite pentru ca o activitate să fie considerată corect îndeplinită. Standardele de performanță se utilizează în cazul în care nu se pot fixa obiective determinate pentru o anumită perioadă.

*Competențele de performanță* reprezintă cunoștințele, abilitățile și atitudinile de care un angajat are nevoie pentru a îndeplini responsabilitățile unui post într-o manieră satisfăcătoare.

Performanța este strâns legată de competențe. Suplimentar, resursele umane angajate ar putea fi evaluate și stimulate material/financiar/moral ca urmare a competențelor nou-formate, atât de necesare pentru a fi promovate într-o nouă funcție.

Un sistem de management al performanței bazat pe competențe permite promovarea imaginii și a valorilor organizației în toată comunitatea ei internă, cu menționarea așteptărilor de perspectivă de la angajați în direcția obținerii avantajului competitiv.

În literatura de specialitate, nu există conceptul de *managementul performanței*. Acesta este asimilat evaluărilor de performanțe obținute de resursa umană angajată și constau în aprecierea gradului în care salariatul își îndeplinește responsabilitățile ce îi revin, în raport cu postul ocupat.

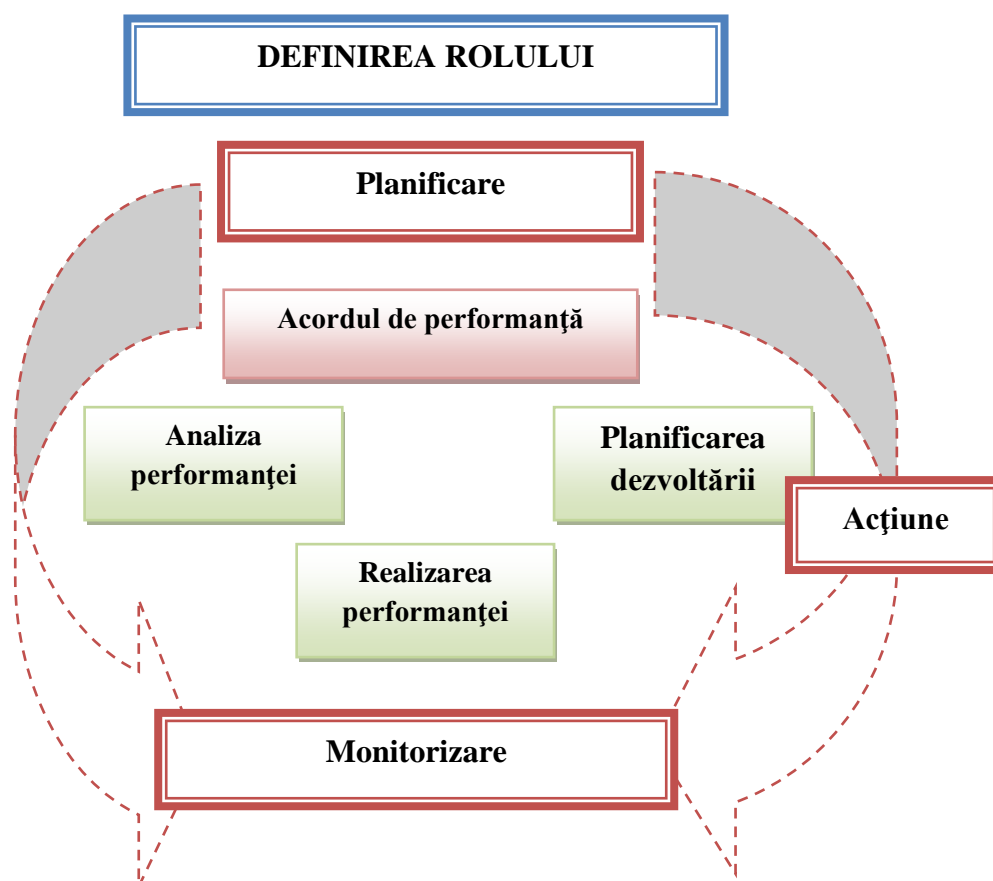
Managementul performanței constituie suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea instituției, ducând la îmbunătățirea rezultatelor. Acestea sunt, de fapt, obiective strategice și acțiuni prioritare fixate și gândite special într-un domeniu de activitate, pentru a îmbunătăți rezultatele resurselor umane angajate, ale departamentelor și ale întregii entități. Evaluarea performanțelor reprezintă un element important al entității, ca sistem, ce presupune o analiză periodică, retrospectivă a rezultatelor obținute de fiecare salariat în mod individual, ca urmare a derulării strategiilor planificate.

În Figura 1.5 prezentăm procesul ciclic de management al performanței.

*Indicatorii de performanță* pot fi reprezentați de cunoștințele solicitate, capacitățile/deprinderile practice și atitudini necesare pentru un anumit post sau funcție.

*Indicatorii de performanță pentru cunoștințe* se elaborează în corespundere cu cerințele competenței specifice în ansamblu și este important să fie formați doar din cunoștințele necesare pentru realizarea activității descrise în obligațiile de muncă conform postului ocupat.

*Indicatorii de performanță pentru deprinderi practice* conțin informații calitative referitoare la norme, proceduri, standarde și sunt asociate fiecărei competențe specifice.



**Fig. 1.5. Procesul ciclic de management al performanței**  
 (Sursa: Armstrong M. [4, p. 793], modificat de autor)

*Indicatorii de performanță pentru atitudini* se elaborează pentru competența specifică în ansamblu și conțin etaloane calitative privind modul în care o persoană își îndeplinește activitățile descrise în obligațiile de muncă.

În acest context, propunem abordarea proiectării curriculumului de pregătire profesională plecând de la: funcțiile, sarcinile și activitățile caracteristice unei ocupații, determinate în urma analizelor ocupaționale. Cunoștințele și competențele necesare îndeplinirii acestora ar trebui definite pe două dimensiuni. Una dintre ele o poate reprezenta nivelul de detaliere, respectiv: sector economic, domeniu ocupațional, ocupație. A doua dimensiune poate fi reprezentată de caracterul cunoștințelor și competențelor, respectiv: academice, tehnice și transversale.

Un rol important în obținerea performanței individuale a resurselor umane îl are și motivația. Motivația individuală este maximă atunci când angajatul este conștient de propria sa competență și lucrează în cadrul unei structuri care îi solicită și îi pune în valoare abilitățile. Motivația reprezintă suma forțelor, a energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul în direcția atingerii unui scop determinat, care, odată atins, va conduce la

satisfacerea unei necesități. Între motivație și performanță există o relație de condiționare reciprocă.

Managerul organizației sportive, având ca scop principal prosperitatea instituției pe care o conduce, trebuie să evalueze în permanență satisfacția și motivația angajaților cu care lucrează. Într-o economie în care predomină competiția, managerul nu este atras doar de perspectiva obținerii de profit, ci este dominat și de dorința ca angajații săi să dobândească sentimentul implicării totale în excelența organizației sportive. Managerul are misiunea de „a pune de acord în organizația sa performanțele economice și expresia talentelor individuale ale angajaților săi” [79, p.34].

Motivarea muncii unui individ înseamnă certitudinea că el va obține, executând o muncă în anumite condiții, elemente ce-i vor satisface propriile necesități la un moment dat.

Interesele orientează atenția, în scopul obținerii a ceea ce este avantajos sau folositor pentru angajat. În vederea sporirii motivației, managerii pot angaja sau avansa angajații în funcție de interesele lor. Dacă managerul poate determina interesele, atunci ele vor trebui integrate în definirea postului pentru a asigura motivarea continuă a angajatului. Managerii sunt tot mai mult preocupați de motivare în munca lor, cu atât mai mult cu cât angajații doresc recunoaștere și implicare în satisfacerea necesităților.

Astfel, performanța entității sportive este rezultatul necesității de schimbare și al nevoii de a evolua. Dimensiunea schimbării în organizațiile sportive se reflectă într-un model al intervenției pentru dezvoltare instituțională, ceea ce poate avea ca efect intensificarea eforturilor echipei manageriale în direcția îndeplinirii standardelor de performanță, mai competitive pe piața concurențială din domeniu. În acest context, se impune o intervenție și pe dimensiunea informării, a cunoașterii, a sensibilizării resurselor umane pentru deschiderea interesului pentru o nouă arie problematică, mai inovativă, orientată în direcția formării sau evaluării.

Schimbarea organizațională are ca efect și dezvoltarea indivizilor, a grupurilor și a entității per ansamblu. Un rol important în realizarea eficace a schimbării organizaționale îl are managerul, prin stimularea competiției, promovarea pe funcții, încurajarea inovării în sistemul organizațional, a congestionării responsabilităților prin evitarea supraîncărcării, care reprezintă o problemă a mediului organizațional. Este evident că schimbarea organizațională trebuie să vizeze în acest caz o dezvoltare a delegării, astfel încât managerul să poată avea o privire de ansamblu și să nu se piardă în detalii.

#### **1.4. Concluzii la capitolul 1**

Resursele umane angajate au un rol semnificativ în obținerea eficienței și eficacității organizației sportive. Managerul sportiv, profesorul de educație fizică, antrenorul, arbitrul, sportivul profesionist/amator, instructorul sportiv și alte categorii de tehnicieni - persoane specializate în domenii conexe sportului, cum ar fi medicii sportivi, masorii, nutriționiștii și alte categorii de specialiști calificați în asistență medicală, precum și psihologi, cercetători științifici, tehnicieni în serviciile adiacente legate de exploatarea bazei materiale sportive asigură buna funcționare a domeniului de cultură fizică și sport.

Cunoștințele resurselor umane angajate în domeniul culturii fizice referitoare la indicatorii de performanță, necesari a fi îndepliniți în procesul activității lor profesionale, la monitorizarea și evaluarea acestora vor putea contribui la înțelegerea adecvată a procesului de realizare și obținere a rezultatelor așteptate. În acest context, fundamentarea teoretică și argumentarea științifică a unui model de învățare original în cadrul unui curs universitar, precum și elaborarea concepției de formare profesională continuă a specialiștilor din domeniu pot contribui la îmbunătățirea performanței individuale sau de grup.

Totodată, prin elaborarea și implementarea în procesul formativ de la facultățile de profil a noului curs teoretic „Managementul resurselor umane în sport”, precum și a ghidului metodic-practic, axat pe indicatorii de performanță ce trebuie îndepliniți de specialiștii, cu un conținut optimizat din punct de vedere practic, cu utilizarea elementelor - cheie ale modelului nou de formare a competențelor profesionale, se poate contribui la realizarea eficientă a activităților sportive în ansamblu. Perfecționarea metodologiei instruirii utilizate în cadrul cursului de referință prin adaptarea cerințelor concepției curriculare, a practicii universitare, a evoluției studenților, a cerințelor angajatorilor din domeniu, și, nu în ultimul rând, a cercetării pedagogice, va asigura eficacitatea pregătirii profesionale a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului.

## **2. ORGANIZAREA ACȚIONALĂ A PREGĂTIRII STUDENȚILOR (CICLUL II) ÎN CADRUL CURSULUI „MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SPORT”**

### **2.1. Etapele și metodele cercetării empirico-metodologice**

Cercetarea realizată s-a axat pe pregătirea profesională a studenților de la facultățile cu profil sportiv, în perspectiva reformei educaționale și a inserțiilor pe piața muncii.

Cercetarea reflectă caracterul interdisciplinar, dată fiind complexitatea fenomenului investigat, pornind de la cerințele societății informaționale, în care omenirea se încadrează ireversibil și care este definită ca o *societate a cunoașterii* și, în același timp, ca o *societate a organizațiilor* [115]. Mai mult, deținerea de informații și cunoștințe nu mai este în prezent suficientă pentru legitimarea profilului specialistului în domeniu. Acesta trebuie să dispună și de prestanță personală, necesară și suficientă pentru a face față cerințelor pe piața muncii, aflată într-o continuă schimbare.

*Obiectivele cercetării* s-au concretizat în direcția realizării scopului propus și a verificării ipotezei de lucru pentru obținerea rezultatelor finale. Concret, aceste obiective au vizat următoarele:

- fundamentarea teoretică a problematicii de pregătire profesională continuă a specialiștilor de cultură fizică și sport;
- elaborarea modelului de învățare a cursului „Managementul resurselor umane în sport” și adoptarea conceptului sistem de formare continuă a specialiștilor din domeniu;
- argumentarea experimentală și valorificarea eficienței structurii și conținutului metodologiei de formare a competențelor profesionale a masteranzilor în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”.

Metodele analitico-sintetice care au fost în cercetare și care s-au dovedit a fi relevante sunt:

- ✓ observația pedagogică;
- ✓ metoda anchetei de tip chestionar;
- ✓ metoda de măsurare și evaluare;
- ✓ testarea pregătirii teoretico-practice;
- ✓ experimentul pedagogic;
- ✓ metodele statistico-matematice;
- ✓ metoda grafică și tabelară.

**2.1.1. Observațiile pedagogice** ne-au permis obținerea unor informații complexe cu referire la problematica cercetării.

Observația directă a vizat monitorizarea gradului de asimilare a unor modele, unități de învățare, norme, valori în cadrul valorificării cursului „Managementul resurselor umane în sport” la nivelul masteranzilor de la facultățile de profil.

Observațiile pedagogice s-au desfășurat în trei etape:

**În prima etapă** s-au efectuat observațiile asupra cursului teoretic și practic din România și Republica Moldova în perioada anului universitar 2014-2015 și a formelor de evaluare utilizate de cadrele didactice ce predau această disciplină. Datele acumulate cu intermediul observațiilor au fost completate cu interpretarea informațiilor obținute din cercetare, prin soluții practice oferite de specialiștii din domeniu, prin preluarea unor modele de bune practici concrete. Un rol semnificativ l-au avut și discuțiile avute cu profesorii de la disciplina de studiu respectivă și cu studenții ce au însușit conținutul curricular al acesteia prin participarea lor la cursuri și seminare practice. Informațiile obținute în urma investigării ne-au permis, de asemenea, să înțelegem că, pentru a avea succes într-un mediu tot mai competitiv, fiecare organizație sportivă trebuie să facă față schimbărilor și reformelor, tot mai dificil de anticipat, ceea ce determină conducerea entităților să se preocupe îndeosebi de performanță. Astfel, competiția stimulează organizațiile sportive să îmbunătățească calitatea serviciilor pe care le oferă, să realizeze și să dezvolte satisfacția clienților, în cazul de față beneficiarii serviciilor educaționale, și, nu în ultimul rând, să inoveze continuu pentru a oferi programe noi de formare și dezvoltare a resurselor umane din domeniu. Atingerea acestor noi standarde este responsabilitatea managerului. Un sistem de management al performanței în cadrul organizației sportive constă în totalitatea proceselor utilizate pentru a identifica, încuraja, măsura, evalua, îmbunătăți și compensa performanța angajaților din cadrul acesteia. Astfel, indicatorii de performanță a personalului angajat vor defini cunoștințele solicitate, capacitățile, deprinderile practice și atitudinile necesare acestuia.

Totodată, am realizat un studiu cu privire la elementele specifice analizei ocupaționale din cadrul culturii fizice și sportului, concretizând necesitatea de a asigura funcționarea unui mecanism de cooperare între furnizorii de pregătire profesională și cerințele reale ale pieței forței de muncă. Astfel de instrumente, care descriu într-o formă standardizată conținutul unei ocupații/profesii, au denumiri diverse în practica internațională, ca de exemplu: standarde de aptitudini, standarde ocupaționale (România și Republica Moldova), standarde de competență, profiluri profesionale/ocupaționale.

Scopul analizei ocupaționale din cadrul culturii fizice și sportului este de a colecta informații cu privire la aria ocupațională din acest domeniu și de a le prezenta într-un format care să permită realizarea unor standarde ocupaționale naționale [120, 121].

Un alt studiu realizat a fost cel cu privire la analiza și modelul planificării posturilor funcționale din cadrul organizației sportive, fapt ce ne-a permis să determinăm sarcinile, activitățile specifice unui post și tipul de persoane recomandate pentru ocuparea lui, aceasta implicând un efort comun din partea specialistului în resurse umane angajat în instituția respectivă, a șefului și a salariatului. Aceste colaborări ne-au fost necesare pentru a obține informații corecte asupra postului și a înțelege deciziile de personal. Factori cum ar fi pregătirea, vârsta, experiența la locul de muncă și nivelul de educație formală joacă un rol determinant în stabilirea compatibilității persoanei cu o anumită organizație.

Observațiile pedagogice din această etapă au contribuit la stabilirea necesității modificării planului de învățământ conform noilor cerințe și standardelor educaționale în vigoare, la schimbarea conținutului curricular în acord cu formarea aptitudinilor și competențelor pentru specialiștii din domeniu și, nu în ultimul rând, la concretizarea structurii cursului de specialitate.

Această etapă s-a finalizat cu stabilirea conținutului cursului teoretic și practic „Managementul resurselor umane în sport”. Rezultatele observațiilor au contribuit la selectarea cunoștințelor teoretice și practice necesare pentru nivelul de pregătire (profesionalizare) al studenților în vederea realizării obiectivelor programei curriculare de studiu și a formelor de evaluare a acestora.

**În a doua etapă** observațiile pedagogice s-au desfășurat în semestrul III, anul universitar 2015-2016, în cadrul procesului formativ, în baza noului curs elaborat, însă diferit în conținut pentru masteranzii anului II din cadrul facultăților de pedagogie, specializarea „Managementul culturii fizice”. În cadrul acestei etape s-au efectuat: verificarea calitativă a noii programe curriculare universitare a cursului „Managementul resurselor umane în sport”, verificarea conținutului, a formei și a condițiilor de realizare a noului curs teoretic și practic.

Totodată, am reușit să acumulăm informații cu privire la reflectarea rolului pe care-l are motivația personalului angajat în organizația sportivă pentru obținerea performanței acesteia într-un mediu competitiv aflat în permanentă schimbare.

Noile date obținute au completat informațiile acumulate în urma aplicării chestionarului sociologic studenților, profesorilor de la facultățile de profil, precum și diferitelor categorii de angajați din domeniul culturii fizice și sportului (în special manageri de diferite niveluri care au participat la acest studiu).

**În etapa a treia**, în anul universitar 2016-2017, observațiile pedagogice s-au desfășurat



în cadrul procesului de evaluare a cunoștințelor teoretice ale studenților din cadrul Facultății de Pedagogie (USEFS) și de la facultățile de educație fizică și sport (România), specializarea „Managementul culturii fizice” care au participat în experiment.

Având în vedere observațiile desprinse din *chestionarul sociologic* utilizat în etapa a doua, observațiile unor cadre didactice de la alte discipline de studiu, precum și observațiile studenților asupra programului de evaluare a cunoștințelor teoretice și practice, a apărut necesitatea elaborării unui nou curs, cu un conținut curricular diferit decât cel din etapa a doua, iar ca noutate a fost introdusă partea practică, metoda eficientă de pregătire a studenților de la facultățile de profil și de dobândire a competențelor profesionale necesare pentru a se putea încadra și activa cu succes în domeniul profesional selectat.

Datele obținute în ultima etapă ne-au permis să stabilim modelul final al curriculumului universitar, structura și conținutul noului curs universitar teoretic și practic la disciplina de studiu, precum și structura finală a cursului “Managementul resurselor umane în sport” și a unui ghid metodico-practic pentru formarea competențelor profesionale ținând cont de cerințele de calificare a specialiștilor din domeniu reglementate la nivel național și european.

**2.1.2. Metoda anchetei de tip chestionar** a vizat acumularea unor date privind *motivația* învățării, semnificația notei obținute în procesul de evaluare curentă și finală, opiniile privind succesul și randamentul obținut ca urmare a studierii disciplinei de referință. Metoda de tip chestionar ne-a permis studierea rezultatelor examinării, a programei de învățământ, a planificărilor anuale și calendaristice, a lucrărilor scrise etc. Conținutul chestionarelor sociologice elaborate și aplicate pe parcursul cercetării noastre a fost formulat în corespundere cu scopul cercetării și cu obiectivele formulate. Structura și conținutul acestora pentru fiecare studiu realizat au urmărit o schemă logică, cuprinzând atât întrebări generale, cât și specifice. Înainte de a fi aplicate categoriilor de respondenți, chestionarele au fost validate printr-o cercetare de tip instrumental (anchetă pilot), realizată pe un anumit număr de persoane.

**2.1.3. Metoda de măsurare și evaluare**, se referă la diferite tipuri de evaluări (portofoliul, referatul, studiul de caz, proiectul de cercetare) ale studenților, urmărind progresul sau regresul înregistrat de aceștia. Metodele de măsurare a rezultatelor cercetării și de interpretare a datelor obținute pe parcursul experimentului s-au concretizat prin date statistice.

#### **2.1.4. Experimentul pedagogic**

Spre deosebire de metoda observației, experimentul realizat a contribuit la modificarea deliberată a unor procese educaționale cu scopul de a observa suplimentar, a măsura și a evalua prin control sistematic factorii care influențează performanța studenților.

Determinarea eșantionului de studenți cuprinși în cercetare:

- Grupa martor (eșantionul de control) - formată din 14 studenți (masteranzi);
- Grupa experimentală (eșantionul experimental) - formată din 14 studenți (masteranzi).

Eșantionul de studenți au studiat conținuturile disciplinei „Managementul resurselor umane în sport”(program inițial) și cursul „Managementul resurselor umane în sport” (grupa experiment), având un concept de învățare nou elaborat; am monitorizat rezultatele învățării studenților din eșantionul experimental înainte și după administrarea factorului experimental.

Eșantioanele sunt eterogene, atât la nivelul valorii subiecților componenți, cât și la nivelul atitudinii față de actul învățării. Pentru a asigura relevanța rezultatelor, au fost folosite mai multe categorii de metode pe parcursul celor trei etape ale cercetării empirice. Atât pentru culegerea datelor, din faza evaluării inițiale, cât și pentru etapa evaluării formative și a evaluării finale, la baza cercetării au stat *testul docimologic, observația și experimentul formativ*. Pentru prelucrarea datelor s-a folosit reprezentarea grafică și reprezentarea statistică. Pentru sistematizarea datelor s-au utilizat metode statistico-matematice, rezultatele obținute la diferite evaluări au fost înregistrate în tabele sintetice și/sau analitice, apoi reprezentate grafic în poligoane de frecvență, diagrame areolare, histogramme comparative, din care rezultă progresul realizat de studenți. S-au calculat, de asemenea, abaterile medii, abaterile standard, coeficientul de variație, iar în baza rezultatelor s-au formulat concluziile parțiale și generale.

**Experimentul pedagogic** s-a desfășurat în trei etape:

**În prima etapă**, preliminară, a fost stabilit programul de sistematizare a cunoștințelor și priceperilor necesare masterandului în baza cursului „Managementul resurselor umane în sport”. Datele rezultate din cercetarea aplicativă, din observațiile pedagogice, din analiza teoretică, din generalizare și sinteză, au permis să includem, într-o formă coerentă, logică, ceea ce s-a obținut în urma acțiunii metodologice prin efectuarea și aplicarea chestionarului sociologic la categoriile de respondenți. În prima parte a semestrului III, am administrat testul inițial, ale cărui obiective au fost subsumate obiectivelor de referință din standardele curriculare de performanță ale curriculumului universitar la disciplina „Managementul resurselor umane în sport”.

Rezultatele studierii lotului de subiecți, conform unor criterii riguroase, în special cu un limbaj clar, explicit ne-au permis să elaborăm proiecte ale curriculumului universitar, ale cursului universitar nou „Managementul resurselor umane în sport” și ale ghidului metodico-practic în vederea dobândirii competențelor profesionale corespunzătoare cerințelor calificării.

**Etapa a doua** a experimentului s-a axat pe prelucrarea datelor rezultate din activitatea formativă desfășurată, pe analiza și comentarea lor pentru a se putea pune în evidență valoarea, validitatea și importanța lor teoretică și practică. În mod concret, am realizat verificarea eficacității curriculumului universitar la cursul „Managementul resurselor umane în sport”

inclusiv la cursul practic. Optimizarea procesului instructiv-educativ de pregătire al studenților a avut loc prin prisma obținerii datelor necesare în cadrul cercetării teoretice întreprinse, fapt ce a contribuit la completarea cu noi conținuturi, neidentificate anterior, îmbunătățind sau modificând conținutul curricular la disciplina de studiu „Managementul resurselor umane în sport”.

În cadrul aceleiași etape am elaborat concepția direcției de formare continuă a specialistului în domeniu având în vedere cerințele de calificare și necesitatea îmbunătățirii continue a performanței individuale pentru a face față exigențelor impuse de piața forței de muncă.

**La etapa finală** a experimentului a fost efectuată aprecierea eficacității curriculumului universitar nou-elaborat, a cursului teoretic și a funcționalității și operabilității acestuia. Ulterior, a apărut necesitatea elaborării noului curs, intitulat „Managementul resurselor umane în sport”, având ca element de noutate dezvoltarea competențelor profesionale, plecând de la cerințele de calificare naționale și europene.

Examinarea rezultatelor finale, demonstrează importanța cercetării pedagogice realizate, a activității formative efectuate, având calitatea de a deschide noi perspective în domeniul managementului resurselor umane în sport și al cunoașterii științifice de profil.

De asemenea, am argumentat științific *concepția direcției de formare continuă a specialistului în domeniu*.

Rezultatele științifice au fost prelucrate prin metodele matematico-statistice și interpretate prin comparațiile analitice respective, obținute de către studenții grupelor experimentală și martor în pregătirea lor.

### 2.1.5. Prelucrarea matematică a datelor statistice și prezentarea lor grafică

Indicii rezultatelor au fost prelucrați în conformitate cu metodele statistico-matematice selectate corespunzător caracterului datelor experimentale și sarcinilor cercetării, prin verificarea diferenței dintre mediile indicilor grupelor experimentală și martor, în cadrul cărora s-au efectuat următoarele calcule:

1. Valoarea mediei aritmetice în baza formulei:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (2.1)$$

unde:  $\bar{X}$  - valoarea mediei aritmetice;

$\sum$  - semnul sumăției;

i - indexul sumăției;

$x_i$  - fiecare rezultat al măsurării;  
 $n$  - numărul studenților cercetați.

2. Abaterea medie pătratică:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n - 1}} \quad (2.2)$$

unde:  $\sigma$  – abaterea medie pătratică;

$\Sigma$  - semnul sumației;

$\bar{X}$  - valoarea mediei aritmetice;

$x_i$  - fiecare rezultat al măsurării;  
 $n$  - numărul studenților cercetați.

3. Abaterea standard a valorii medii:

$$\pm m = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \quad (2.3)$$

unde:  $\pm m$ - abaterea standard a valorii medii;

$\sigma$  – abaterea medie pătratică;

$n$  - numărul studenților cercetați.

4. Coeficientul de corelație (după Brave-Pearson):

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X}) \cdot (y_i - \bar{Y})}{n \cdot \sigma_x \cdot \sigma_y} \quad (2.4)$$

Coeficienți veridici sunt considerați acei care se încadrează în diapazonul de la 0,563 și mai sus, la pragul de semnificație  $P < 0,05 - 0,001$ . Selectarea testelor necesare s-a efectuat la nivelul coeficientului validității de la 0,816 și mai sus, unde  $P < 0,05 - 0,01$ .

5. Determinarea relațiilor de cumulare cercetate aleatoriu, după metoda Sgapiro-Wilk, către repartizarea normală, în baza formulei:

$$W = \frac{b^2}{(n - 1) \cdot \sigma^2} \quad (2.5)$$

unde  $b^2$  – suma evidențierii diferențelor  $x_{\max}$  și  $x_{\min}$  la rangurile de valoare critică a perechilor comparate.

Cumulurile selective prelucrate statistic în baza rezultatelor testării pot să se refere la repartizarea normală sau să fie apropiate numai în cazul dacă criteriul calculat  $W$  corespunde cu

cel din tabele, de la 0,938 până la 0,874, la pragul de semnificație  $P < 0,05 - 0,01$ . În realitate, după realizarea analizei, rezultatele experimentale ale cumulurilor selective aveau criteriul de calcul W de la 0,941 până la 0,871, ceea ce este dovadă a relației lor apropiate de repartiția normală. Calculele statistice obținute și abordările la evaluarea rezultatelor cumulurilor selective ne permit să utilizăm pentru analiza comparativă metoda parametrică t – criteriul Student.

6. Determinarea autenticității diferențelor caracteristicilor comparate cu ajutorul criteriului t-Student. Criteriul Student are rolul de a confirma sau infirma diferențele dintre mediile unui eșantion cu caracter experimental și cele ale unui eșantion martor, astfel confirmându-se sau infirmându-se ipoteza inițială. Diferențele se calculează în baza formulelor:

- pentru *eșantioane conjugate* ale rezultatelor măsurărilor, care, conform rezultatelor, reflectă aspectele funcționale și psihomotrice ale grupului independent de subiecți la începutul și la sfârșitul experimentului:

$$t_{calc} = \frac{|\overline{X}_1 - \overline{X}_2|}{\sqrt{m_1^2 + m_2^2 - 2 \cdot r \cdot (m_1 \cdot m_2)}} \quad \text{unde: } f = n - 1 \quad (2.6)$$

unde: r – coeficientul de corelație;

- pentru *eșantioane neconjugate* ale rezultatelor măsurărilor, care, conform rezultatelor, reflectă aspectele funcționale și psihomotrice ale grupurilor diferite de subiecți la începutul și la sfârșitul experimentului:

$$t_{calc} = \frac{|\overline{X}_1 - \overline{X}_2|}{\sqrt{m_1^2 + m_2^2}} \quad \text{unde: } f = n_1 + n_2 - 2 \quad (2.7)$$

Astfel, din numărul mare de teste identificate în literatura de specialitate dar și pornind de la propria experiență, a fost studiat pe cale experimentală și selectat un complex din cinci teste motrice, optime conform numărului și credibile conform calității, care îndeplinesc cerințele și obiectivele cercetării.

## 2.2. Planificarea posturilor funcționale din cadrul organizației sportive

Dintre toate resursele existente în organizație, resursele umane ocupă un loc aparte după importanța lor. Valorificarea superioară a resurselor umane presupune recunoașterea particularităților acestora. Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite, pentru a face față noilor provocări și exigențe, actuale și de perspectivă. „Oamenii sunt resursele active ale organizației, deoarece potențialul, experiența, creativitatea și dezvoltarea lor contribuie activ

la creșterea eficienței și eficacității organizației. Fără prezența efectivă a omului este pur și simplu imposibil ca o organizație să-și atingă obiectivele” [31, 77, 78, 80].

Astăzi, problema resurselor umane e foarte mediatizată și prezintă un interes deosebit pentru managerii din toate domeniile, inclusiv din al educației fizice și sportului. Importanța planificării resurselor umane este dată de faptul că această activitate asigură utilizarea mai eficientă a personalului disponibil și reduce impactul negativ pe care îl au schimbările de resurse umane în cadrul organizației, în special organizațiile sportive. De fapt, planificarea ar trebui să preceadă toate celelalte activități de personal. Nu pot fi inițiate noi angajări sau concedieri în lipsa cunoașterii numărului de personal necesar pentru asigurarea desfășurării eficiente a activităților [68, 81].

Mobilitatea forței de muncă este și o consecință a diviziunii internaționale a muncii. Dimensiunea forței de muncă mobile nu este foarte mare, raportată la totalul forței de muncă mondiale. Fenomenul este foarte activ în Europa (circa 6 milioane muncitori străini), în SUA (5 milioane de muncitori străini), fiind urmate îndeaproape de Orientul Mijlociu. În structura forței de muncă s-a manifestat o deplasare spre sectorul terțiar, al serviciilor, iar sub raport temporal s-au manifestat: o creștere sub aspect numeric a locurilor de muncă cu timp parțial, munci temporare (pe terasament). În sport acest lucru este frecvent în perioadele de pregătire a marilor competiții, în care pregătirile de organizare și amenajare se fac cu puțin timp înainte, iar volumul factorului uman implicat este influențat de factorul economic, de finanțarea obiectului respectiv, precum și de valoarea evenimentului (competiție europeană, mondială sau Jocuri Olimpice).

Întrucât sunt remarcate schimbări frecvente în conținutul de cunoștințe al postului, putem aprecia că în viitor reproiectarea posturilor va cunoaște o trecere de la analiza explicită a posturilor la analiza implicită, de la modalități informale la cele formale, de la implicarea scăzută a personalului la implicarea sporită, de la simplificarea posturilor la îmbogățirea lor [94, 96, 102, 116, 128].

Sportul reprezintă un mijloc bun de adaptare a cererii de ofertă în ceea ce privește forța de muncă. Creșterea numărului de sportivi, sporirea numărului participanților la sport (consumatori de sport - nesportivi), pătrunderea economiei în sport și comercializarea acestuia, dezvoltarea industriei timpului liber sunt factori care au determinat o dezvoltare a forței de muncă în sport [24, 39, 55, 108, 147].

*Sportivul*, care este principalul subiect generator al performanței, are un mare număr de atribute, dintre care unele sunt caracteristice pentru realizarea acesteia [144]. El se poate dezvolta numai dacă sunt îndeplinite anumite condiții atât în privința corelării interdependente a

însușirii de calității și aptitudini, cât și a determinantelor ambientale, sociale, materiale și pedagogice [118].

*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.

Managementul în sport, după cum am menționat, 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, în vederea realizării obiectivelor organizaționale propuse pentru diferite intervale operaționale [10, 13, 15, 149].

În activitatea managerială a echipelor sportive și a sportivilor se urmărește, în final, obținerea performanțelor sportive. Aceste performanțe, indiferent de ramura sportivă, sunt monitorizate la toate nivelurile, de la părinți la administrator, de la director până la foruri guvernamentale și dau esența, scopul, satisfacția, generând politica sportivă [131].

Un rol important, în acest context, îl are identificarea modalităților celor mai corecte de planificare a resurselor umane, în urma efectuării analizei posturilor funcționale, inclusiv a celor vacante la nivelul unei organizații sportive, pentru a contribui la îmbunătățirea rezultatelor existente.

Analiza postului este procesul prin care se obțin și se prelucrează informații esențiale legate de un anumit post. Prin analiza postului se studiază atât postul, cât și caracteristicile lui, precum și cunoștințele, experiența, aptitudinile necesare titularului [145].

Ansamblul socioprofesional al sistemului național de educație fizică și sport este deosebit de larg: profesori, antrenori, medici, ingineri, economiști, militari, funcționari publici ș.a.

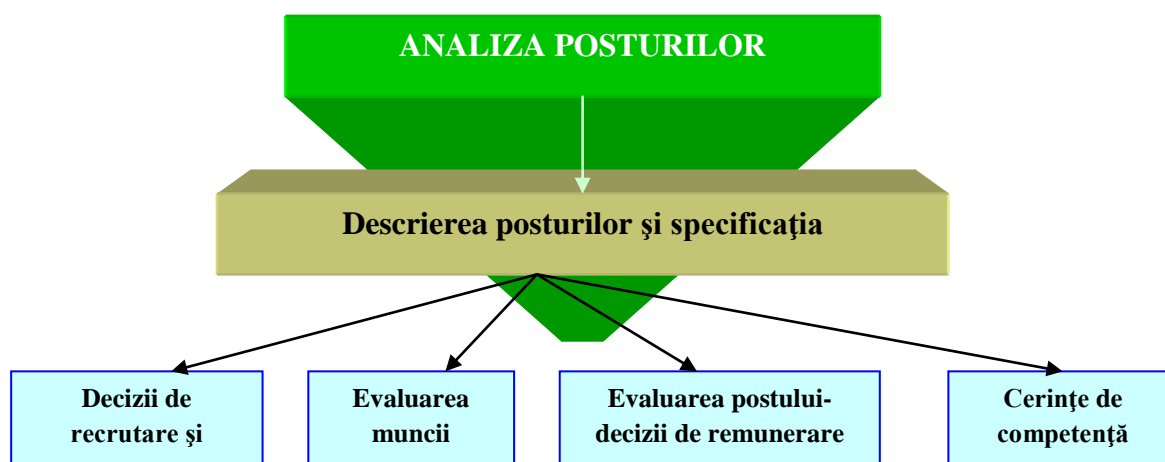
Toate aceste categorii răspund la două tipuri de influențe:

a) influențele educativ-formative ale sistemului național de educație fizică și sport, care a susținut direct sau indirect devenirea lor profesională și socială, pe categorii de specialiști;

b) influențele pe care toate aceste categorii le transmit sistemului național de educație fizică și sport, în funcție de specialitate, profesie, de contextul statutului profesional și al codului deontologic propriu (specific) fiecărei categorii.

Pentru a studia cererea de resurse umane, managementul previzionar se bazează pe concluzii ce apar în urma *analizei posturilor*.

*Analiza posturilor* este procedeul prin care se determină sarcinile, activitățile specifice unui post și tipul de persoane recomandate pentru ocuparea acestuia. Ea cuprinde elementele reflectate în Figura 2.1.



**Fig. 2.1. Elemente specifice analizei posturilor (elaborată de autor)**

Pentru efectuarea analizei posturilor funcționale din organizația sportivă monitorizată, am parcurs următorii pași:

➤ utilizarea informației pentru a putea determina tipul de date ce trebuie reunite și tehnicile ce urmează a fi folosite în acest scop;

✓ culegerea informației prevăzute din organigrama entității/instituției sportive, diagrama de proces și descrierile de posturi (acest fapt ne-a arătat cum se relaționează postul în cauză cu celelalte posturi din cadrul entității sportive);

✓ diagrama de proces ne-a permis o înțelegere mai detaliată a fluxului de lucru în raport cu cea oferită de organigramă;

✓ descrierea postului (după caz) poate fi un bun punct de plecare în acțiunea declanșată pentru a asigura o descriere actualizată;

✓ am selectat poziții reprezentative din organigrama entității sportive pentru a le analiza;

✓ analiza propriu-zisă a postului și obținerea datelor privind activitățile lui componente, executarea lucrărilor, condițiile de muncă, competențele și calificările profesionale, inclusiv cele umane;

✓ analiza a fost revăzută împreună cu participanții, fapt ce ne-a oferit informații cu privire la natura și funcționarea postului;

✓ elaborarea unei descrieri și specificații de post, ca rezultat concret al analizei postului.

Am realizat două liste: una care cuprinde sarcini, competențe și responsabilități și alta care



precizează cerințele profesionale și umane pe care trebuie să le îndeplinească deținătorul postului [159].

În urma efectuării analizei posturilor existente la nivelul entității sportive, am elaborat *Modelul planificării resurselor umane*. Practic, planificarea resurselor umane conține un ansamblu de activități care pot fi grupate în modalitatea reflectată în Figura 2.2.



**Fig. 2.2. Modelul planificării resurselor umane (elaborat de autor)**

Pentru a obține informații pentru analiza postului am utilizat următoarele *metode de cercetare*:

- *chestionarul*, prin care am solicitat sarcinile stabilite conform fișelor de post, competențele și responsabilitățile relaționate cu locul de muncă;
- *observarea directă*, utilizată împreună cu *interviul* (prin aplicarea acestei metode salariatul a fost monitorizat pe durata unui ciclu complet de muncă).

Acest studiu a fost realizat prin prisma aplicării *chestionarului sociologic* categoriilor de respondenți (manageri, antrenori, angajați ai Departamentului Resurse Umane), interpretarea datelor statistice, fiind centrată, în principal, pe desfășurarea unui program de cercetări pentru a determina necesitatea cunoașterii și realizării planificării corecte a posturilor funcționale la nivel organizațional. Studiul cantitativ a fost realizat în Universitatea de Stat de Educație Fizică și

Sport, precum și în cadrul organizațiilor sportive, selectate aleatoriu, pe eșantioane ale căror mărimi sunt prezentate în Tabelul 2.1.

**Tabelul 2.1. Categoriile de respondenți**

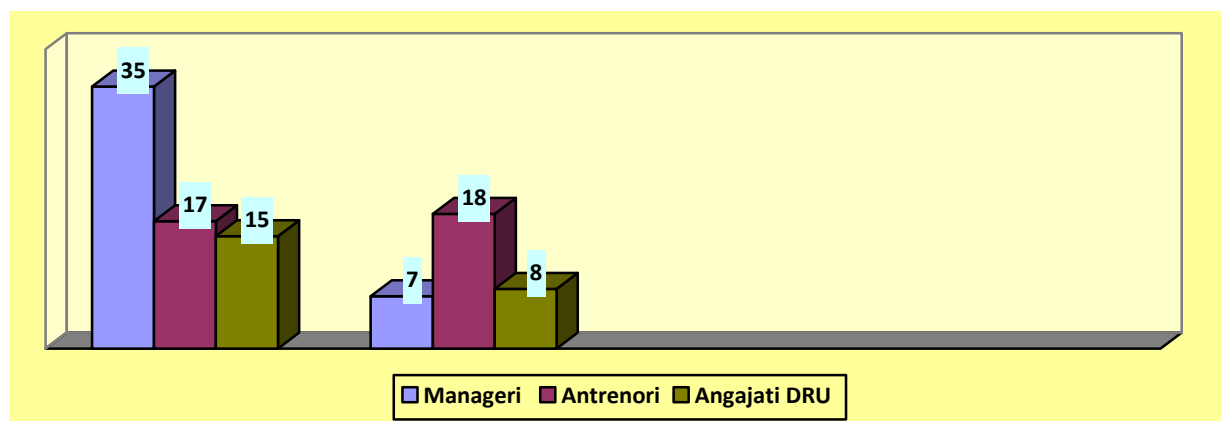
<b>Categoriile de respondenți</b>	<b>Mărimea eșantionului</b>	<b>Categoriile de vârste</b>
<b>Manageri</b>	<b>25</b>	<b>35-51</b>
<b>Antrenori</b>	<b>44</b>	<b>33-57</b>
<b>Angajați ai DRU</b>	<b>51</b>	<b>27-49</b>

În Tabelul 2.2. sunt reflectate, din chestionarul aplicat categoriilor de respondenți, cele mai semnificative întrebări cu privire la subiectul cercetării, precum și răspunsurile selectate de aceștia în corespundere cu procentajul stabilit.

**Tabelul 2.2. Chestionarul aplicat respondenților privind planificarea posturilor funcționale**

<b>Nr. crit.</b>	<b>Întrebarea și variantele de răspuns</b>	<b>Categoriile de respondenți</b>		
		<b>Manageri</b>	<b>Antrenori</b>	<b>Angajați ai DRU</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Cunoașteți cum se poate identifica disponibilul de personal din cadrul unei organizații sportive?</b> Da Nu	<b>35</b> <b>7</b>	<b>17</b> <b>18</b>	<b>15</b> <b>8</b>
<b>2</b>	<b>Puteți menționa care este indicatorul de bază al analizei disponibilului de personal la nivelul unei organizații sportive?</b> Da Nu	<b>9</b> <b>21</b>	<b>16</b> <b>29</b>	<b>6</b> <b>19</b>
<b>3</b>	<b>Credeți că este important a studia caracteristicile pieței forței de muncă în procesul de planificare a resurselor umane?</b> Da Nu	<b>49</b> <b>7</b>	<b>11</b> <b>9</b>	<b>18</b> <b>6</b>
<b>4</b>	<b>Puteți menționa care sunt premisele analizei funcționale a postului specific unei entități sportive?</b> Da Greuderăspuns	<b>24</b> <b>11</b>	<b>8</b> <b>28</b>	<b>15</b> <b>14</b>

La întrebarea “Cunoașteți cum se poate identifica disponibilul de personal din cadrul unei organizații sportive?” 67% dintre subiecți au dat răspunsuri pozitive, iar 33% nu cunosc modalitatea respectivă de acumulare a datelor (Figura 2.3).



**Fig. 2.3. Răspunsurile cu privire la identificarea disponibilului de personal**

În acest context, din informațiile acumulate, putem menționa că identificarea disponibilului de personal se face prin intermediul unui inventar al resurselor umane existente în organizația sportivă. Informațiile necesare pot fi obținute folosind un număr mare de surse, cum ar fi: dosarele de personal, formularele de recrutare și selecție, evidențele referitoare la formele de pregătire și formare profesională urmate, documentele privind salarizarea personalului [7, 10]. Toate acestea pot fi sintetizate într-o fișă de personal a cărei conținut cuprinde următoarele capitole, reflectate în Tabelul 2.3.

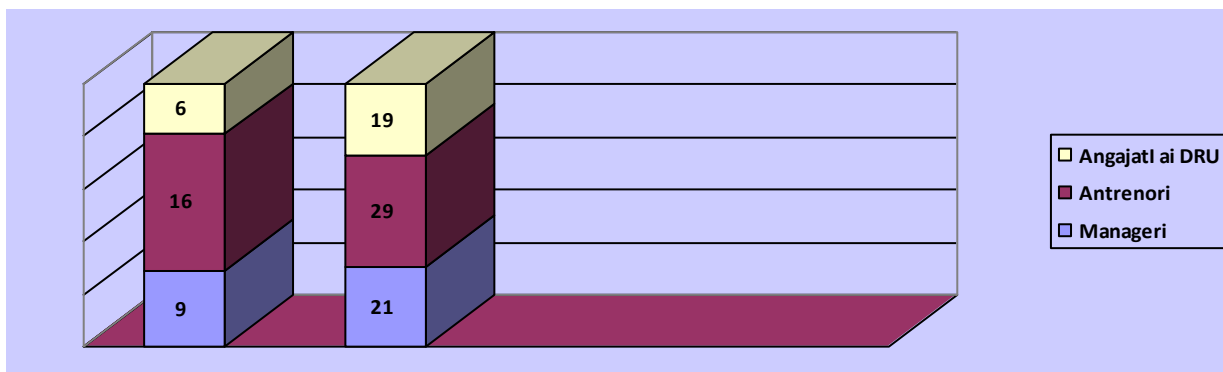
**Tabelul 2.3. Fișa de personal**

Date personale	Locul de muncă	Calificări	Încadrarea curentă	Istoric carieră	Remunerație și beneficii
Nume, prenume data nașterii, adresa, telefonul, starea civilă, data angajării	Departament, secție,	Studii, titluri științifice obținute, cursuri de calificare, perfecționări absolvite	Denumirea și codificarea funcției, gradație, data numirii	Posturi deținute, date numiri în funcție	Condiții de muncă, salariul de bază, sporuri, drepturi de concediu

Analiza datelor de mai sus oferă informații privind: resursele umane disponibile, pierderile potențiale privind resursele umane existente, cauzate de folosirea necorespunzătoare a acestora, schimbările potențiale privind resursele umane existente datorită promovărilor interne, efectele absenteismului și ale schimbării condițiilor de muncă, alte surse ale ofertei de forță de muncă din interiorul organizației.

În acest sens, efectuarea unui diagnostic al disponibilităților de resurse umane la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice permite urgentarea asigurării flexibilității resurselor umane.

La întrebarea ”Puteți menționa care este indicatorul de bază al analizei disponibilului de personal la nivelul unei organizații sportive?”, subiecții au dat răspunsuri negative (66%) semnificative, față de cele afirmative (34%): Figura 2.4.



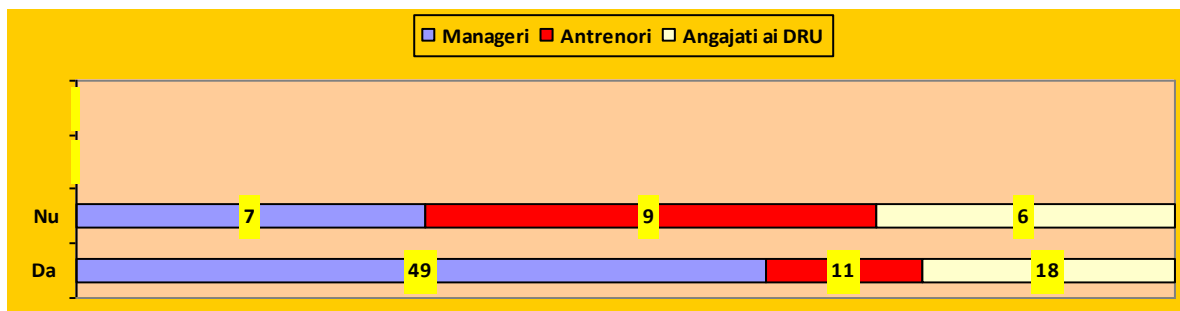
**Fig. 2.4. Răspunsurile cu privire la indicatorul de bază al analizei disponibilului de personal**

Deosebit de importantă este identificarea pierderilor de personal, cauzate de diverși factori: dorința de avansare în carieră, nivelul de salarizare, domiciliul, relațiile interpersonale la locul de muncă, concedierile, pensionarea, starea proastă a sănătății, deces. Indicatorul de bază al analizei disponibilului de personal îl reprezintă *mobilitatea personalului* ( $I_m$ ), calculat ca raport între numărul de personal plecat din organizație ( $N_p$ ) și numărul mediu al lucrătorilor în perioada de analiză ( $N_l$ ). Stabilitatea reprezintă fenomenul invers fluctuației personalului și este o condiție importantă pentru utilizarea deplină și eficientă a resurselor umane [40, 107, 117, 101].

Putem concluziona că, în urma analizei resurselor umane angajate, se poate stabili dacă există o concordanță deplină între numărul de persoane existente și necesarul organizației. De reținut că inventarul resurselor umane urmărește, în special, următoarele aspecte:

- ✓ numărul și structura resurselor umane pe vârste, vechime, sex etc.;
- ✓ competența profesională a personalului disponibil;
- ✓ mobilitatea salariaților.

Referitor la întrebarea ”Credeți că este important a studia caracteristicile pieței forței de muncă în procesul de planificare a resurselor umane?” subiecții au dat răspunsuri pozitive într-o proporție semnificativă, respectiv de 78% (Figura 2.5).



**Fig. 2.5. Răspunsurile cu privire la caracteristicile pieței forței de muncă în procesul de planificare a resurselor umane**

Pe lângă inventarul de resurse umane, în activitatea de planificare vor fi analizate, pe de o parte, caracteristicile pieței forței de muncă, iar pe de altă parte, aspectele financiare ale utilizării personalului. Factori ca rata șomajului, competiția dintre organizații pentru a atrage forța de muncă de o anumită calificare, numărul de absolvenți, evoluția demografică, unele măsuri legislative pot avea un impact semnificativ asupra organizației sportive. Elaborarea unui plan realist și eficient, orientat spre îndeplinirea obiectivelor strategice, trebuie să i-a în considerare toate aceste interdependențe.

La întrebarea „Puteți menționa care sunt premisele analizei funcționale a postului specific unei entități sportive?”, s-au înregistrat 47% de răspunsuri afirmative, iar la 53% dintre cei intervievați le-a fost greu să răspundă la această întrebare.

Conform ideilor specialiștilor [64], putem menționa că principalele premise ale analizei funcționale a postului, ce pot fi adecvate și pentru entitățile sportive, sunt următoarele:

- ✓ distincția clar elaborată între sarcinile postului (activități desfășurate la locul de muncă) și funcțiile specifice ale acestuia (scopul activităților de muncă);
- ✓ corelarea posturilor din statele de funcții ale organizației sportive cu resursele umane, date și lucruri concrete;
- ✓ ordonarea ierarhică de la complex la simplu;
- ✓ utilizarea abilităților de adaptare, funcționale și de conținut pentru obținerea performanței resurselor umane.

Abilitățile de adaptare sunt cele care fac ca persoana angajată să fie capabilă să integreze în mediul organizațional.

Abilitățile funcționale fac persoana capabilă de a relaționa cu date, cu colaboratorii interni și externi și, nu în ultimul rând, cu oamenii.

Abilitățile de conținut sunt acele abilități care reflectă faptul ca persoana poate executa operații particulare, abilități ce sunt dobândite, de regulă, prin exercițiu și experiență profesională.

Concluzionând, putem menționa că analiza ocupațională este foarte importantă pentru managerul instituției sportive, întrucât, pentru realizarea și îmbunătățirea continuă a activității, este necesar ca acesta să dispună de următoarele:

❖ *Cunoștințe:*

- *de management sportiv* (cunoașterea și înțelegerea funcționării eficiente a entității sportive, a principiilor de dirijare ce vizează planificarea strategică, alocarea resurselor,

modelarea resurselor umane, tehnicile de conducere și leadership, coordonarea oamenilor și a resurselor);

- *de comunicare* (vocabular adecvat, capacitate de a construi fraze logice, coerente și corecte din punct de vedere gramatical);

- *legislative* (cunoașterea legilor ce reglementează domeniul culturii fizice, inclusiv alte acte normative și guvernamentale, a cazuisticii, a codurilor, precum și a normelor legale);

- *de educație și formare profesională* (cunoașterea principiilor și a metodelor de concepere a curriculumului și de configurare a formării și măiestriei profesionale, de măsurare a efectelor pregătirii continue);

- *economice și financiare* (înțelegerea principiilor și a practicilor financiare, bancare, contabile și a pieței de capital);

- *de gestionare și dirijare a resurselor umane* (cunoașterea principiilor și a procedurilor de recrutare și selecție a personalului, de formare profesională, de evaluare a performanțelor salariaților și de stimulare/recompensare, cunoașterea procedurilor în relațiile cu salariații – individual sau echipe, precum și în relațiile de negociere etc.).

❖ *Competențe:*

- *de comunicare* (a comunica cu alții pentru a obține informații utile);
- *de scriere* (a comunica în scris cu alții într-un mod adecvat necesităților);
- *de ascultare activă* (a acorda toată atenția interlocutorilor, a înțelege ceea ce spun, a pune întrebări adecvate și a nu-i întrerupe în momente nepotrivite);

- *de coordonare* (a ajusta propriile acțiuni prin corelare cu acțiunile altora);
- *de gândire critică* (abordarea logică și folosirea analizei pentru abordarea problemelor, identificarea punctelor tari și ale celor slabe în cazul soluțiilor alternative, precum și pentru formularea concluziilor).

❖ *Abilități:*

- *capacitatea de a înțelege mesajele verbale* (abilitatea de a asculta și a înțelege informațiile și ideile care îi sunt transmise în mod verbal);

- *comunicare verbală expresivă* (abilitatea de a comunica informații și idei în vorbire, de a fi înțeles);

- *gândire inductivă* (abilitatea de a combina fragmente de informații pentru a forma reguli generale sau concluzii, inclusiv identificarea relațiilor dintre evenimente aparent fără legătură);

- *claritatea vorbirii* (abilitatea de a vorbi clar și de a fi înțeles de ceilalți).

### 2.3. Condiții de obținere a performanței în sport

În prezent, în mod constant, schimbarea treptată este înlocuită de schimbarea rapidă, fapt ce-i determină pe managerii sportivi să facă față noilor provocări, datorită unui mediu incert și intensificării competiției, a concurenței axate pe standarde de performanță tot mai dificil de atins [150]. În organizația sportivă, un sistem de management al performanței bazat pe competențe permite comunicarea valorilor specifice entității sportive, tuturor membrilor și clarificarea a ceea ce aceasta așteaptă de la angajații săi. Un astfel de sistem permite mai puțin dezvoltarea angajaților, care nu întotdeauna reușesc să înțeleagă care sunt competențele pe care au nevoie să le obțină sau să le dezvolte pentru a putea atinge obiectivele propuse de organizația sportivă în ansamblu.

În vederea reflectării rolului pe care-l are *motivația* personalului angajat în organizația sportivă pentru obținerea performanței acesteia într-un mediu competitiv aflat în permanentă schimbare, am realizat o investigație aplicativă (Anexa 3).

Chestionarul elaborat în acest scop a fost validat printr-o cercetare de tip instrumental (anchetă pilot). Chestionarul sociologic (Tabelul 2.4.) s-a realizat pe un lot de 127 de persoane (67 de cadre didactice de la facultățile și catedrele de specialitate ale universității de profil, 32 de manageri sportivi și 28 de antrenori). Configurația eșantionului după genul subiecților este reflectată în Figura 2.6.

**Tabelul 2.4. Chestionarul sociologic și variantele de răspuns ale subiecților**

Nr. crit.	Întrebarea și variantele de răspuns	Categoriile de respondenți		
		Manageri %	Antrenori %	Cadredidactice %
1	<b>Considerați că performanța dvs. individuală poate contribui la obținerea performanței instituționale?</b>			
	<b>Da</b> <b>Nu</b>	<b>23</b> <b>12,5</b>	<b>25</b> <b>3,5</b>	<b>30</b> <b>6</b>
2	<b>Credeți că performanța indivizilor dintr-o organizație depinde de rezultatele și comportamentele acestora în exercitarea funcției ocupate?</b>			
	<b>Rezultate</b> <b>Comportament</b>	<b>15</b> <b>13</b>	<b>19</b> <b>18</b>	<b>17</b> <b>18</b>
3	<b>Puteți menționa dacă motivația resurselor umane angajate are un rol important în obținerea performanței instituționale?</b>			
	<b>Da</b> <b>Nu</b>	<b>27</b> <b>7</b>	<b>28</b> <b>5</b>	<b>25</b> <b>8</b>

Nr. crit.	Întrebarea și variantele de răspuns	Categoriile de respondenți		
		Manageri %	Antrenori %	Cadredidactice %
4	<b>Considerați că este necesar a fi implementat în cadrul entității sportive sistemul de evaluare pentru măsurarea performanței individuale sau organizaționale?</b> Da Nu	30	21	19
		9	11	10

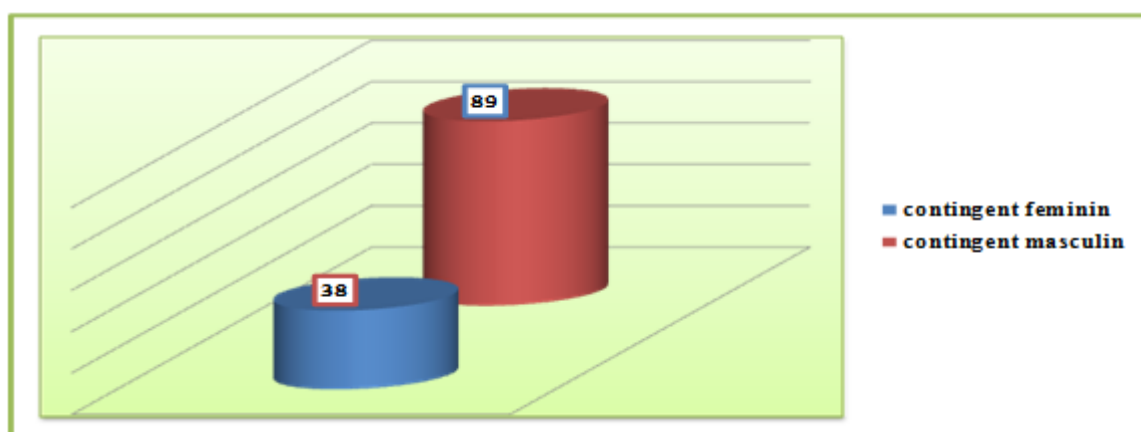


Fig. 2.6. Configurația eșantionului după genul subiecților

### Rezultatele cercetării și reflectarea lor grafică

În ceea ce privește răspunsurile la întrebarea „Considerați că performanța dvs. individuală poate contribui la obținerea performanței instituționale?” (Figura 2.7.), se poate observa că majoritatea respondenților au dat răspunsuri afirmative, fapt ce confirmă că performanța instituțională reprezintă suma rezultatelor obținute într-un anumit domeniu, inclusiv de către angajații acesteia.

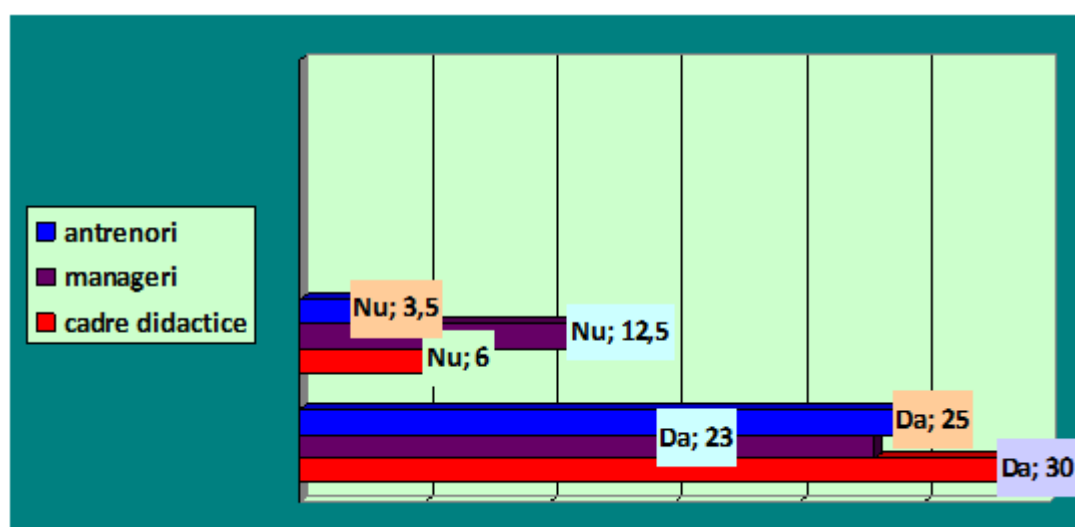
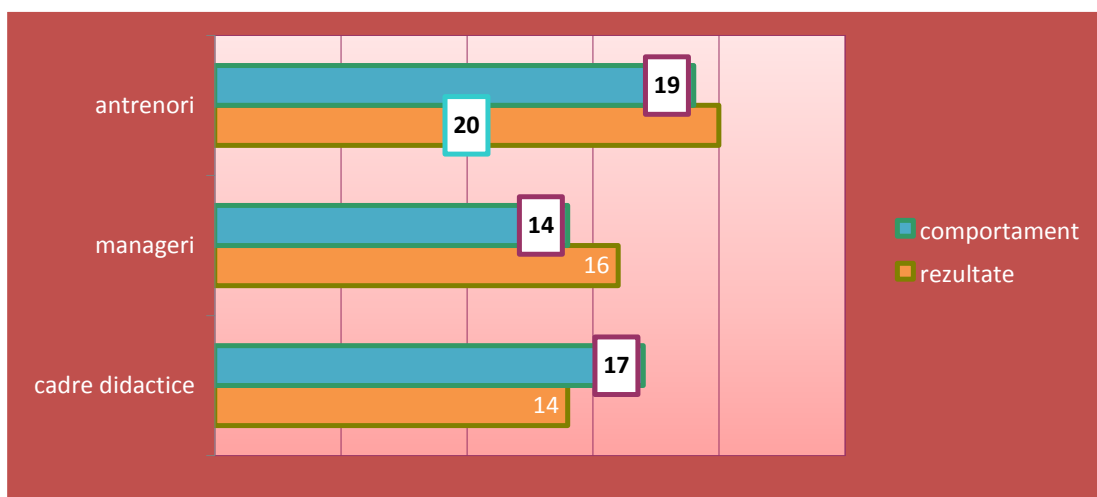


Fig. 2.7. Răspunsurile cu privire la performanța individuală versus cea instituțională



Performanța înseamnă, pe de altă parte, și comportament, întrucât prin intermediul acestuia sunt obținute, de fapt, rezultatele – produsul efortului fizic și cerebral depus pentru executarea sarcinilor. În acest context, atunci când se gestionează performanța indivizilor dintr-o organizație, trebuie avute în vedere atât rezultatele, cât și comportamentele [119]. Acest fapt a fost remarcat și de respondenții implicați în sondajul realizat atunci când au fost rugați să menționeze dacă pentru obținerea performanței instituționale un rol semnificativ îl au atât rezultatele, cât și comportamentele manifestate de salariați în procesul muncii lor (Figura 2.8.).



**Fig. 2.8. Răspunsurile cu privire la rezultate și comportament**

Totodată, respondenții au afirmat că în măsurarea performanței relevanța criteriilor este un factor foarte important. Astfel, criteriile de măsurare vizează cele mai importante aspecte ale unui post. Ele pot fi deduse din fișa postului fiecărui angajat al organizației sportive și acoperă următoarele tipuri:

- ✓ obiective de performanță;
- ✓ standarde de performanță sau obiective curente;
- ✓ competențe de performanță.

*Obiectivele de performanță* sunt rezultate măsurabile, care urmează să fie atinse și care pot fi cuantificate în termeni precum: volumul de produse finite, numărul de contracte noi etc. Obiectivele derivă din strategia de dezvoltare a organizației sportive. Obiectivele sunt în concordanță cu misiunea instituției și a organigramei acesteia. De asemenea, la stabilirea acestor obiective, este important a se ține cont de toate aspectele posturilor ierarhic repartizate și cuprinse în organigrama entității sportive.

*Standardele de performanță* (obiective generale și specifice) sunt definite ca fiind o reflectare a condițiilor ce trebuie îndeplinite pentru ca o activitate să fie considerată eficientă. De

regulă, standardele de performanță se aplică în cazurile când nu pot fi stabilite obiective determinate pe un interval de timp.

*Competențe de performanță.* Competențele reprezintă cunoștințele, abilitățile și atitudinile de care un angajat are nevoie pentru a îndeplini responsabilitățile unui post într-o manieră satisfăcătoare. Performanța se află într-o strânsă conexiune și este prezentată în funcție de competențe. Suplimentar, resursele umane angajate pot fi evaluate și stimulate financiar, ca urmare a formării de noi competențe necesare pentru a fi promovate într-o nouă poziție ierarhic superioară.

În aria celor expuse, ***managementul performanței poate fi definit ca o abordare strategică și integrată a asigurării succesului pe termen lung în activitatea entităților sportive, prin îmbunătățirea performanței resurselor umane angajate și prin dezvoltarea capacităților echipei per ansamblu.*** Un sistem de management al performanței în cadrul organizației sportive constă în totalitatea proceselor realizate pentru a identifica, încuraja, măsura, evalua, îmbunătăți și compensa performanța angajaților din cadrul acesteia.

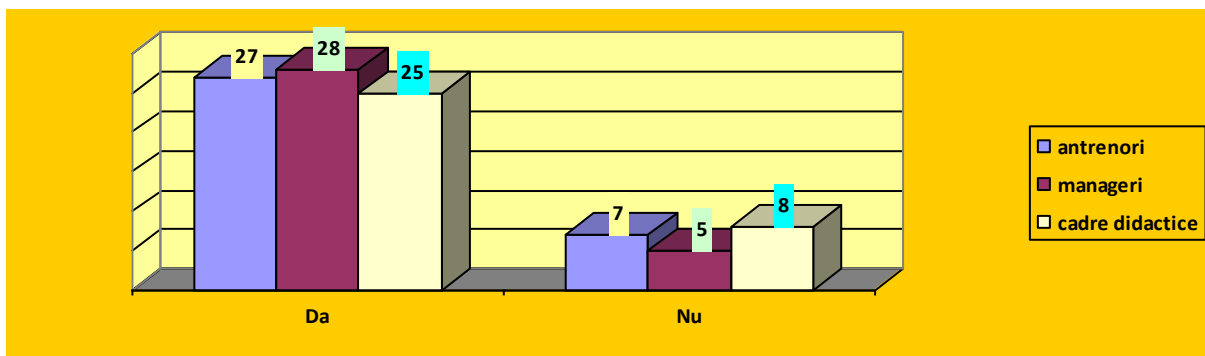
Indicatorii de performanță se definesc pentru cunoștințe solicitate, capacități /deprinderi practice și atitudini necesare.

*Indicatorii de performanță pentru cunoștințe* se elaborează pentru competența specifică în ansamblu și trebuie să conțină numai cunoștințele necesare pentru realizarea activității descrise în sarcinile de lucru.

*Indicatorii de performanță pentru capacități/deprinderi practice* conțin informații calitative referitoare la norme, proceduri, standarde și sunt asociate fiecărei competențe specifice.

*Indicatorii de performanță pentru atitudini* se elaborează pentru competența specifică în ansamblu și conțin etaloane calitative privind modul în care o persoană își îndeplinește activitățile descrise în sarcinile de lucru.

Un rol important în obținerea performanței individuale a resurselor umane îl are și *motivația angajaților*, fapt afirmat de peste 80% dintre cei intervievați (Figura 2.9).



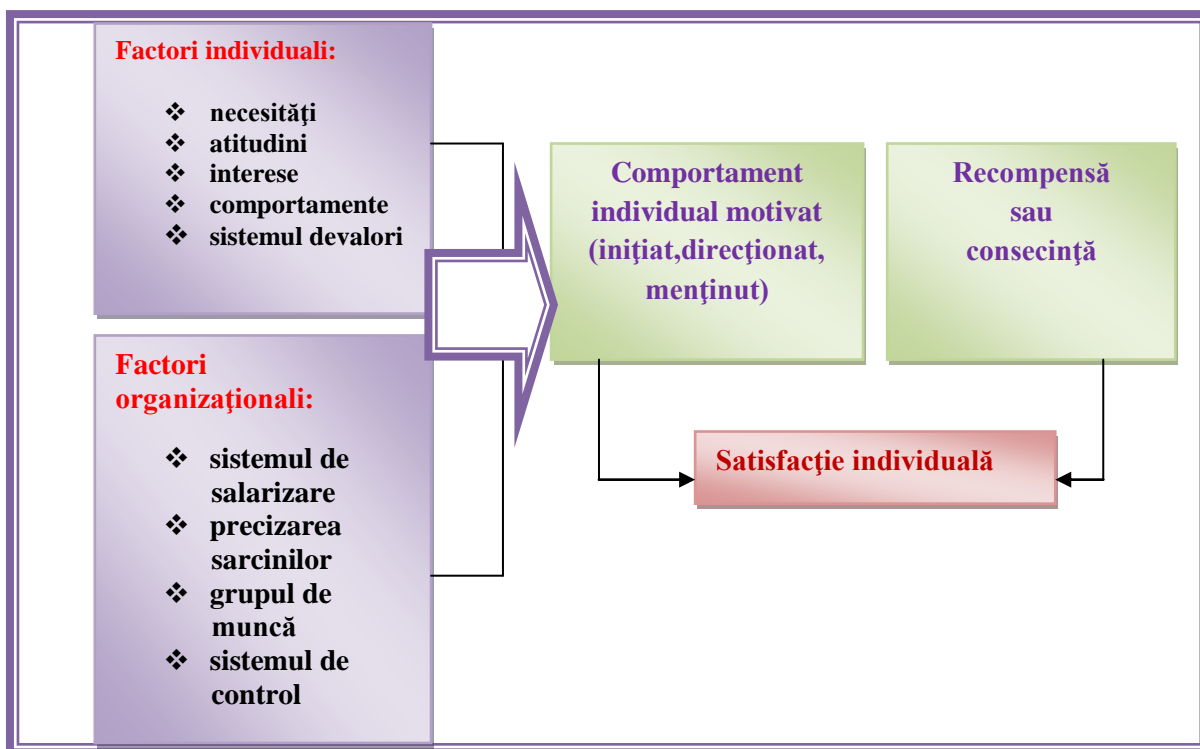
**Fig. 2.9. Răspunsurile cu privire la rolul motivației personalului în obținerea performanței instituționale**

Astfel, motivația reprezintă suma forțelor, energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul în direcția atingerii unui scop determinat, care, odată atins, va conduce la satisfacerea unei necesități. Între motivație și performanță există o relație de condiționare reciprocă. Managerul organizației sportive, având ca scop principal dezvoltarea instituției pe care o conduce, trebuie să evalueze în permanență satisfacția și motivația angajaților cu care lucrează.

Motivarea muncii unui individ înseamnă certitudinea că el va obține, executând o muncă în condiții date, elemente ce-i vor satisface propriile necesități la un moment dat [123].

Există două categorii de factori (Figura 2.10) care determină motivația angajatului organizației sportive în obținerea performanței.

Interesele orientează atenția, în scopul obținerii a ceea ce este avantajos sau folositor pentru angajat. În vederea sporirii motivației, managerii pot angaja sau avansa angajații în funcție de interesele lor. Dacă managerul poate determina interesele, atunci ele vor trebui integrate în definirea postului pentru a asigura motivarea continuă a angajatului. Managerii sunt tot mai mult preocupați de motivare în munca lor, cu atât mai mult cu cât angajații doresc recunoaștere și implicare în satisfacerea necesităților [126].

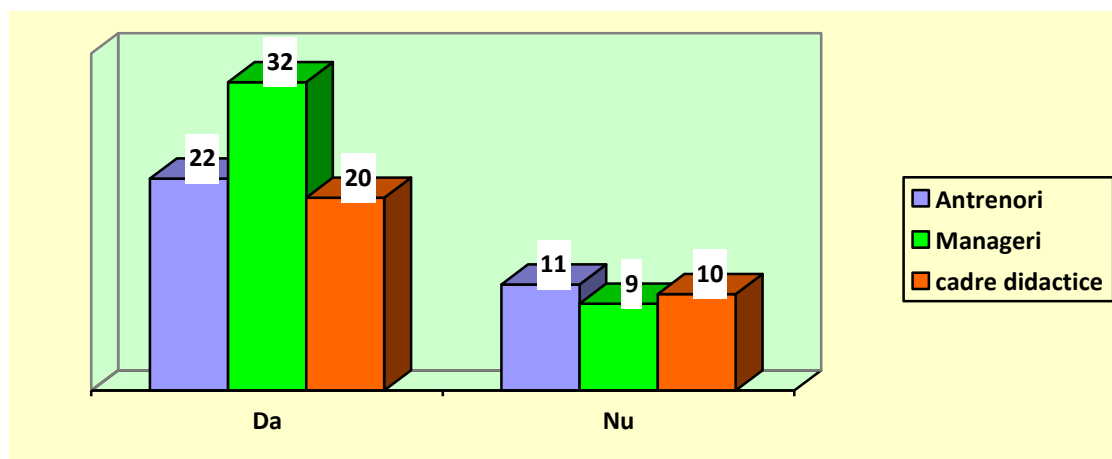


**Fig. 2.10. Modelul general al motivației**

( Sursa: Prodan, A., Managementul resurselor umane. Ghid de practică. Iași: Economica, 2011 [79])

În ceea ce privește performanța organizațiilor sportive, putem evidenția o serie de aspecte la fel de importante ca și performanța resurselor umane, care, de altfel, se află într-o strânsă conexiune.

La întrebarea „Considerați că este necesar a fi implementat în cadrul entității sportive sistemul de evaluare pentru măsurarea performanței individuale sau organizaționale”? putem observa din datele înregistrate și reflectate în Figura 2.11, că majoritatea respondenților (70%) au dat răspunsuri afirmative la această întrebare.



**Fig. 2.11. Răspunsurile cu privire la sistemul de evaluare a performanței**

În contextul actualei crize economice și financiare, este importantă cunoașterea factorilor generatori de succes și a modului în care acesta se poate măsura. Indicatorii de performanță au rolul de a oferi informații cu privire la calitatea proceselor derulate în cadrul unei organizații, oferind astfel suport pentru atingerea obiectivelor la timp și în limitele unui buget prestabilit. Dar, pentru îndeplinirea acestui rol este necesară înțelegerea deplină și utilizarea lor corespunzătoare [43].

Mai mult, putem remarca că studiile și cercetările internaționale confirmă legătura dintre motivație, atitudine și încrederea în sine, pe de o parte, și realizările, rezultatele și alegerea carierei, pe de altă parte [105]. Motivația de a învăța nu este importantă doar pentru obținerea de rezultate bune, dar este, de asemenea, necesară în cazul în care resursele umane angajate trebuie să aleagă cariere vitale pentru instituție în ansamblul economiei naționale [129].

#### **2.4. Ocupațiile din domeniul culturii fizice și sportului**

Un alt obiectiv al cercetării a prevăzut efectuarea analizei ocupațiilor din sfera culturii fizice (a anumitor posturi din acest domeniu, respectiv, profesor de educație fizică și sport, antrenor, instructor sportiv), a standardului ocupațional (conform modelului european constând în descrierea unor profesii sau ocupații din acest domeniu, a atribuțiilor și responsabilităților concretizate în fișele posturilor din domeniul culturii fizice și sportului, a unităților de competență pentru fiecare post în parte din cadrul acestei sfere) în conformitate cu Clasificatorul ocupațiilor din Republica Moldova, precum și stabilirea specialităților din domeniul cercetat [120, 121, 160, 161, 162].

Elaborarea și reexaminarea standardelor ocupaționale stabilite conform legislației în vigoare în Republica Moldova, reprezintă un temei pentru cercetarea noastră în vederea elaborării unor proiecte – model ale profilului specialistului pentru unele categorii de resurse umane din sfera culturii fizice și sportului.

*Scopul* este de a colecta informații cu privire la aria ocupațională din sfera domeniului sportiv și de a prezenta aceste informații astfel, încât să permită realizarea modelelor-proiect ale standardelor naționale din domeniul culturii fizice și sportului.

Analiza ocupațională reprezintă un instrument care permite elaborarea standardelor ocupaționale proces ce cuprinde:

- a) colectarea informațiilor despre o arie ocupațională;
- b) analizarea și prezentarea informațiilor colectate, astfel încât să faciliteze redactarea modelelor-proiect ale standardelor ocupaționale pentru aria ocupațională din cadrul organizațiilor sportive.

Pentru a reuși să colectăm informațiile în scopul propus, am utilizat următoarele *metode*:

- ❖ observația directă și vizite la diferite centre sportive;
- ❖ studierea fișelor de post;
- ❖ chestionare sociologice;
- ❖ analizarea standardelor existente, inclusiv a celor utilizate în statele europene (România).

Analiza și prezentarea informațiilor colectate privind redactarea modelelor-proiect ale standardelor ocupaționale pentru aria ocupațională din sfera culturii fizice presupune definirea și descrierea următoarelor elemente (Tabelele 2.5 și 2.6):

- ❖ funcțiile de bază;
- ❖ activitățile specifice;
- ❖ cunoștințele, capacitățile/deprinderile și aptitudinile necesare;
- ❖ nivelurile de responsabilitate.

**Tabelul 2.5. Elemente de analiză ocupațională în sfera culturii fizice și sportului**

Nr. crit.	Funcțiile de bază conform profilului ocupațional	Activități specifice	Nivelurile de responsabilitate conform Cadrului European al Calificărilor (EQF)
1	Profesor de educație fizică și sport	<p>Reprezentanții acestei ocupații desfășoară activități de predare – învățare în conformitate cu o programă elaborată potrivit obiectivului urmărit. Această componentă conține informațiile esențiale despre mediul în care reprezentanții ocupației respective își exercită activitățile menite să ducă la îndeplinire sarcinile aferente și eventualele riscuri la care se expun.</p> <p>Profesorul își desfășoară majoritatea activităților în sala de sport, teren etc. în funcție de programul predat / specialitatea de bază</p>	<p>Exercitarea oricărei ocupații necesită un anumit traseu de educație sau training finalizat printr-o calificare.</p> <p>Conform Cadrului European al Calificărilor (EQF) există 8 niveluri de calificare (N1-N8). Această ocupație presupune studii superioare de specialitate</p> <p>• Nivel de calificare: N6</p>
2	Antrenor	<p>Practicanții unei astfel de ocupații stabilesc, împreună cu conducerea clubului și/sau federației de specialitate, obiectivele de performanță ale lotului/echipei pe termen scurt și lung (campionat, alte evenimente sau competiții sportive)</p>	<p>Această ocupație presupune studii superioare de specialitate</p> <p>• Nivel de calificare: N6</p>

Continuare Tabelul 2.5.

Nr. crit.	Funcțiile de bază conform profilului ocupațional	Activități specifice	Nivelurile de responsabilitate conform Cadrului European al Calificărilor (EQF)
3	Instructor sportiv	<p>Instructorul pe proba sportivă își desfășoară activitatea în spații/săli special amenajate și dotate cu echipamente specifice. Practicarea ocupației <i>Instructor sportiv</i> presupune deținerea unor competențe referitoare la identificarea cerințelor clienților, a tipurilor de programe de întreținere corporală și a tipurilor de exerciții adecvate acestor cerințe, precum și a necesarului de aparate și accesorii în funcție de tipurile de exerciții fizice ce urmează să fie efectuate de către sportivi, asigurând tot timpul funcționalitatea aparatelor sportive disponibile. Pentru practicarea ocupației cu bune rezultate, instructorul sportiv are ca permanentă preocupare dezvoltarea pregătirii profesionale proprii, formarea unei „echipe” performante, în scopul de a lucra eficient, adoptând în mod permanent un stil de comunicare deschis, politicos și constructiv, pe tot parcursul activităților specifice de instruire și de monitorizare a clienților.</p> <p>În desfășurarea activității sale, instructorul sportiv utilizează un complex de echipamente specifice (aparatele și accesorii de sport), cărora le asigură permanent funcționalitatea (prin verificare și întreținere curentă), cu respectarea condițiilor precizate în regulamentul intern al instituției.</p> <p>Responsabilitatea, rigurozitatea, operativitatea, capacitatea de comunicare, ușurința comunicării într-o limbă străină, discernământul, atenția și îndemânarea reprezintă câteva aptitudini absolut necesare practicării ocupației „instructor de sport”.</p>	<p>Această ocupație presupune studii superioare de specialitate</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de calificare: N6</li> </ul>

**Tabelul 2.6. Activități concrete ale specialiștilor din instituțiile sportive**

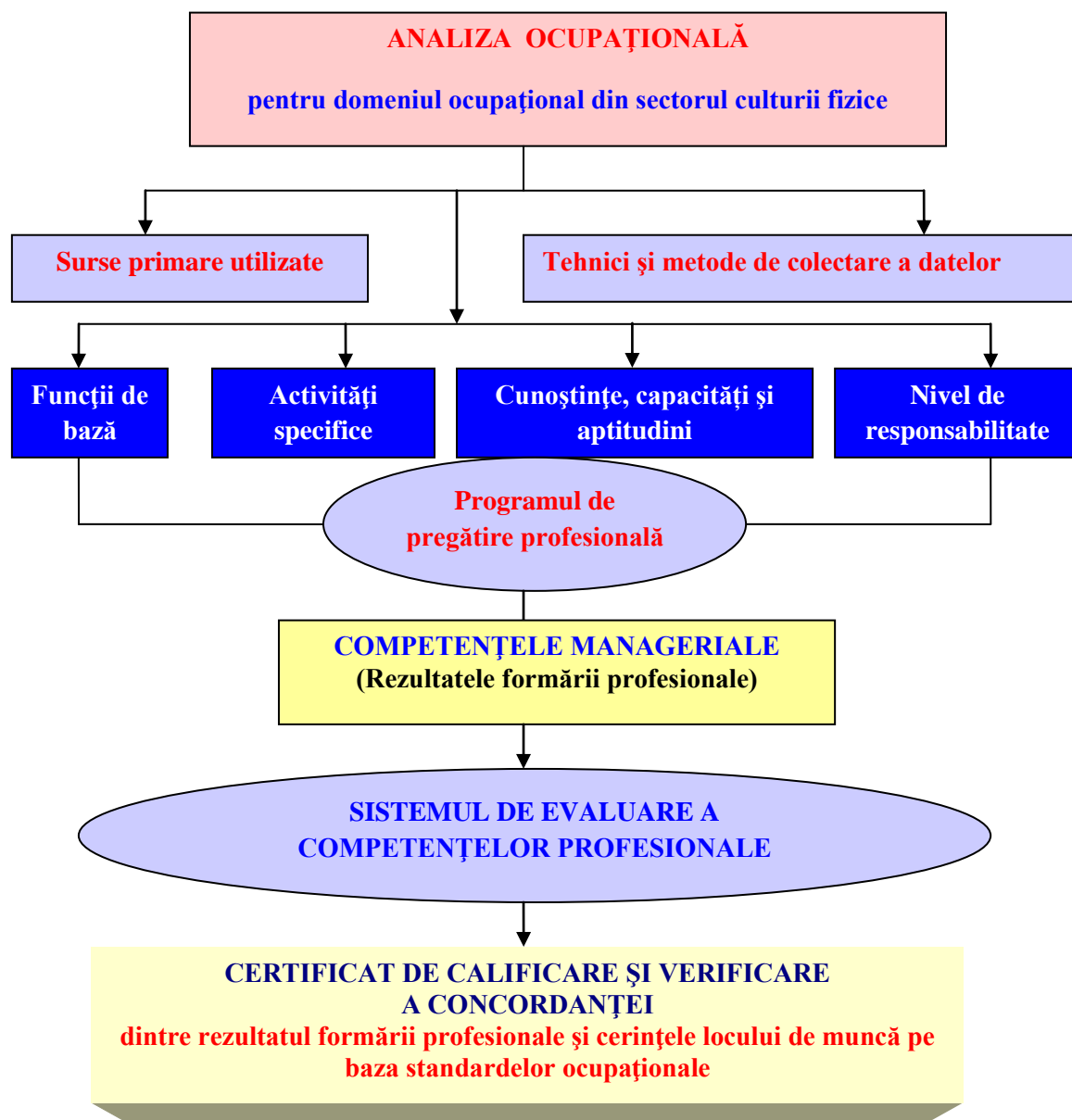
Nr. crit.	Funcțiile de bază conform profilului ocupațional	Activități concrete ale specialiștilor din cultura fizică și sport conform funcției ocupate și fișelor de post
1	<p><b>Profesor în învățământul secundar (de educație fizică)</b> <i>codul 24069</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planifică, evaluează și revizuieste curriculumul, conținutul lecției, materialele didactice și metodele de instruire;</li> <li>• selectează și utilizează manuale, materiale didactice, echipamente / instrumente necesare lecției și proiectelor didactice desfășurate în sala de sport;</li> <li>• stabilește obiectivele operaționale ale lecției în raport cu scopul vizat și în funcție de timpul de instruire afectat;</li> <li>• stabilește conținutul activității de învățare în conformitate cu programa școlară și cu manualele alese și realizează proiectul didactic al lecției;</li> </ul>

Nr. crit.	Funcțiile de bază conform profilului ocupațional	Activități concrete ale specialiștilor din cultura fizică și sport conform funcției ocupate și fișelor de post
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• determină cerințele de pregătire ale clienților sau cursanților, alege strategii didactice adecvate și creează situații de învățare interactive;</li> <li>• transmite informații cu caracter instructiv-educativ selectate și adaptate la obiectivele stabilite în curriculum, precum și la posibilitățile de învățare și nivelul de pregătire al cursanților;</li> <li>• monitorizează și evaluează progresul și acordă calificative;</li> <li>• organizează activitățile extracurriculare/planul de pregătire suplimentară a cursanților în raport cu nevoile de dezvoltare ale acestora;</li> <li>• stabilește potențialul de excelență al cursanților și propune teme individuale de studiu pentru cei care manifestă interes față de programul predat;</li> <li>• verifică însușirea corectă de către cursanți a informațiilor transmise prin administrarea de teste sau de performanță și analiza rezultatelor obținute;</li> <li>• revizuieste metodele și strategiile de învățare în raport cu progresul realizat de către cursanți și dezvoltă strategii alternative de învățare;</li> <li>• consiliază cursanții sau beneficiarii organizației sportive în legătură cu alternativele educaționale și/sau profesionale în funcție de interesele, abilitățile și opțiunile individuale;</li> <li>• dezvoltă și susține activități în afara programei curriculare;</li> <li>• participă la cursuri și programe de formare care au ca obiectiv dezvoltarea personală și a activităților instructiv-educative.</li> </ul>
2	<p><b>Antrenor</b> <i>Codul 20136</i></p> <p><b>Antrenor-echipă</b> <i>Codul 20137</i></p> <p><b>Antrenor-principal</b> <i>Codul 20139</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilește – împreună cu conducerea instituției sportive, a clubului și/sau a federației de specialitate – obiectivele beneficiarilor sau cele de performanță ale lotului/echipei pe termen scurt (campionat, alte evenimente sau competiții sportive) și lung;</li> <li>• întocmește, împreună cu colaboratorii (antrenor secund, medic sportiv, preparator fizic, psiholog ș.a.), planurile de antrenament în scopul realizării obiectivelor de performanță propuse.</li> <li>• asigură conducerea antrenamentului, încurajarea și motivația în vederea pregătirii sportivilor pentru jocuri, evenimente competiționale și/sau turnee; în cazul sportivilor, realizează procesul de antrenament specific;</li> <li>• adaptează tehnici de antrenament bazate pe calitățile, respectiv punctele slabe ale clienților sau sportivilor;</li> <li>• evaluează aptitudinile beneficiarilor sportivilor și revede înregistrările prestației lor pentru a determina cât sunt de potriviți și ce potențial au pentru practicarea unui sport anume;</li> <li>• evaluează gradul de asimilare al cunoștințelor și deprinderilor de către beneficiari și sportivi ;</li> <li>• redactează rapoarte care prezintă în detaliu aprecierile asupra unui client sau jucător și face recomandări privind selecția de sportivi, atunci când este cazul ;</li> <li>• se informează în permanență, studiind bibliografia de specialitate, cu privire la schimbările survenite în ce privește regulile, tehnicile și metodele de pregătire relevante pentru sportul respectiv ;</li> </ul>



Nr. crit.	Funcțiile de bază conform profilului ocupațional	Activități concrete ale specialiștilor din cultura fizică și sport conform funcției ocupate și fișelor de post
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• planifică, organizează și conduce ședințele de antrenament ;</li> <li>• explică și demonstrează cum trebuie folosit materialul sportiv și de antrenament;</li> <li>• analizează atuurile și greșelile echipelor adverse pentru a-și perfecționa strategiile de joc; în cazul clienților analizează greșelile aplicate în procesul de dirijare al programelor de întreținere și face propunerile de eficientizare a acestora;</li> <li>• participă la stagiile de pregătire ale lotului/echipei și însoțește lotul de sportivi la competițiile programate;</li> <li>• realizează ședințele de pregătire tehnico-tactice cu sportivii sau clienții după caz;</li> <li>• descoperă și selectează potențiali sportivi în funcție de aptitudinile, potențialul acestora și criteriile de performanță specifice domeniului;</li> <li>• coordonează activitatea desfășurată de antrenorii secunzi, instructorii și medicii sportivi din subordine;</li> <li>• informează periodic conducerea centrului de fitness sau a clubului prin rapoarte privind stadiul realizării obiectivelor propuse;</li> <li>• solicită conducătorilor centrului sau clubului sprijin material (echipament sportiv) și financiar pentru desfășurarea pregătirii sportive și organizarea cantonamentelor.</li> </ul>
3.	<p><b>Instructor educație fizică</b> <i>Codul 22550</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• culege informații privitoare la activitatea profesională desfășurată;</li> <li>• transmite prompt și corect informații privitoare la informațiile solicitate. Transmiterea informațiilor se face prin mijloace specifice, utilizându-se corect terminologia de specialitate și o comunicare adecvată scopului propus. Mijloacele de transmitere a informațiilor ce sunt utilizate sunt panourile de informare, telefonul; metodele de comunicare: comunicare verbală, scrisă;</li> <li>• participă la discuțiile de grup, care trebuie să fie constructive și să aibă drept scop îndeplinirea sarcinilor grupului;</li> <li>• organizează activități cu beneficiarii serviciilor sportive sau cu sportivii: monitorizează în permanență ponderea beneficiarilor, instruirea acestora;</li> <li>• verifică și întreține aparatele și echipamentele sportive;</li> <li>• stabilește programul sportiv;</li> <li>• utilizează echipamentul de protecție a muncii din dotare, îl întreține și îl păstrează în condiții de siguranță conform normelor în vigoare;</li> <li>• aplică procedurile de urgență și de evacuare în mod rapid, corect și cu luciditate, în evacuare respectă succesiunea prestabilită, procedurile specifice locului de muncă. Asigură acordarea primului ajutor rapid, în funcție de tipul accidentului, cu utilizarea unor materiale sanitare specifice.</li> </ul>

Prezentăm în Figura 2.12 Modelul cerințelor de calificare pentru domeniul ocupațional în cultura fizică și sport.(Sursa: Clasificatorul ocupațiilor din RM (CORM 006-14) aprobat prin ordinul Ministerului Muncii Protecției Sociale și Familiei nr. 22 din 03.03.2014)[160]



**Fig. 2.12. Schema de pregătire managerială a specialiștilor în domeniul culturii fizice și sportului**

Pornind de la rezultatele analitice prezentate, putem menționa că abordarea proiectării curriculumului de pregătire profesională trebuie să se realizeze plecând de la: funcțiile, sarcinile și activitățile caracteristice unei ocupații, determinate în urma analizelor ocupaționale. Cunoștințele și competențele necesare îndeplinirii acestora ar trebui definite pe două dimensiuni. Una dintre dimensiuni o poate reprezenta nivelul de detaliere, respectiv: sector economic, domeniu ocupațional, ocupație. A doua dimensiune poate fi reprezentată de caracterul cunoștințelor și competențelor, respectiv: academice, tehnice și transversale.

## 2.5. Conținutul formativ al cursului „Managementul resurselor umane în sport”

Curriculumul universitar la disciplina „Managementul resurselor umane în sport” a fost elaborat din perspectiva trecerii de la modelul de proiectare curriculară centrat pe obiective – elaborat și implementat în sistemul academic național – la modelul centrat pe competențe. Adoptarea noului model de proiectare curriculară este determinată de nevoia de a actualiza structura și concepția curriculumului universitar la nivelul ciclurilor de învățământ (I și II) pe rezultate ale învățării explicite și evaluabile. În acest sens, Recomandarea Parlamentului European și a Consiliului Uniunii Europene privind competențele-cheie din perspectiva învățării pe parcursul întregii vieți (2006/962/EC) [167] conturează, pentru absolvenții învățământului superior, un „profil de formare european”, structurat pe opt domenii de competență-cheie: *Comunicare în limba maternă, Comunicare în limbi străine, Competențe în matematică și competențe de bază în științe și tehnologie, Competență digitală, Competențe sociale și civice, Spirit de inițiativă și antreprenoriat, A învăța să înveți, Sensibilizare și exprimare culturală.* Competențele sunt definite ca ansambluri de cunoștințe, abilități și atitudini care urmează să fie formate până la finele studiilor, de care are nevoie fiecare individ pentru împlinirea și dezvoltarea personală, pentru cetățenia activă, pentru incluziune socială și pentru angajare pe piața muncii. Structurarea acestor competențe-cheie se realizează la intersecția mai multor paradigme educaționale și vizează atât unele domenii „academice”, precum și aspecte inter și transdisciplinare, metacognitive, realizabile prin efortul mai multor arii curriculare [151].

Curriculumul universitar la disciplina „Managementul resurselor umane în sport” vizează, cu prioritate, valorizarea competențelor-cheie care se adresează direct domeniului specific de cunoaștere academică, precum și asigurarea transferabilității tuturor celorlalte competențe-cheie, prin deschiderea către abordări inter și transdisciplinare în interiorul ariei curriculare „Educație fizică și sport” și cu celelalte discipline de studiu. Disciplina «Managementul resurselor umane în sport» este prevăzută, conform planului de învățământ, în aria curriculară „Managementul Culturii Fizice” și are menirea să-și aducă contribuția specifică la realizarea dezvoltării complexe a personalității autonome și creative a studenților.

Forma actuală a curriculumului universitar la disciplina „Managementul resurselor umane și etica profesională în sport” reprezintă o etapă tranzitorie către un demers viitor de proiectare unitară și coerentă pe parcursul întregului parcurs al învățământului superior, care are la bază definirea profilului de afirmare al absolventului și elaborarea unui nou cadru de referință unitar al curriculumului.

În Anexa 6 sunt prezentate conținuturile activităților de învățare și evaluare la disciplina de studiu „Managementul resurselor umane în sport”.

Din conținutul cursului prezentat, putem observa că lipsește tematica cu privire la: *motivație, coaching, dezvoltarea resurselor umane din domeniul culturii fizice*. Având în vedere cerințele de calificare, standardele ocupaționale naționale și europene, putem menționa că aceste componente sunt necesare pentru asigurarea performanței în activitatea profesională a specialiștilor din domeniu. De asemenea, putem observa că partea teoretică a conținutului curricular este mult mai detaliată decât cea practică, fapt ce poate influența negativ procesul de învățare al masteranzilor.

În vederea acumulării informațiilor cu privire la necesitatea formării continue a specialiștilor din domeniu și în scopul identificării compartimentelor care lipsesc în conținutul curricular existent la cursurile de perfecționare continuă și pentru a realiza feedbackul cât mai obiectiv și relevant în funcție de nevoile personalului de specialitate angajat, am îndeplinit următoarele activități:

- aplicarea unui chestionar privind identificarea necesităților de formare continuă a personalului didactic și ale antrenorilor;
- analiza datelor obținute;
- stabilirea utilității formării continue;
- motivațiile privind participarea la cursurile de perfecționare continuă;
- aprecierile cadrelor didactice și ale antrenorilor cu privire la cursurile urmate;
- utilitatea documentelor obținute în urma absolvirii cursului;
- impactul formării;
- recomandările formulate.

Acest aspect a fost identificat prin realizarea diagnozei cu privire la necesitatea de formare continuă pentru unele categorii de personal din domeniu, respectiv pentru profesorii de educație fizică și sport din mediul rural (învățăământ gimnazial și liceal), antrenori din diferite organizații sportive din Chișinău (cluburi sportive, școli sportive și federații naționale) și manageri sportivi.

Eșantionul investigat în cadrul studiului a cuprins un număr de 450 de persoane (profesori și antrenori selectați din rândul celor care au urmat cursurile de perfecționare continuă în cadrul Departamentului Formare Profesională Continuă al Universității de Stat de Educație Fizică și Sport și selectați în perioada 2013 – 2015).

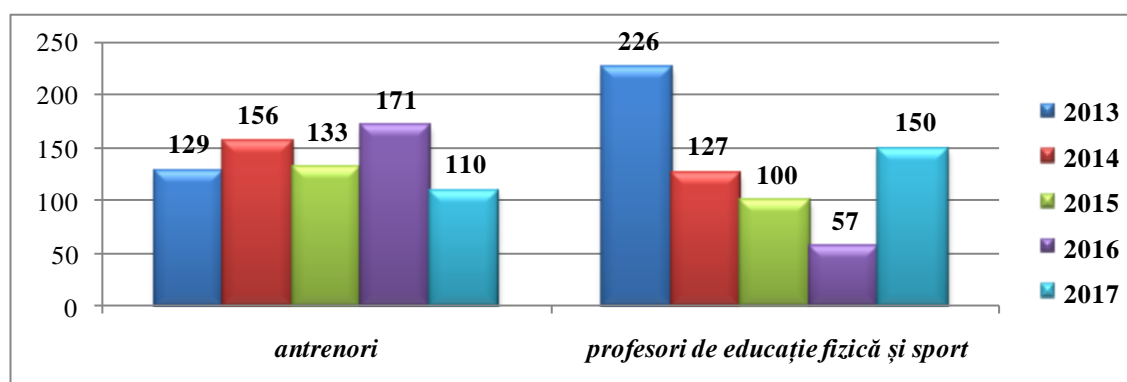
Departamentul Formare Profesională Continuă al Universității de Stat de Educație Fizică și Sport urmărește să faciliteze dezvoltarea competențelor generale și specifice ale personalului didactic de specialitate și ale antrenorilor din diferite zone ale țării.

Din Tabelul 2.7 putem observa contingentul absolvenților cursurilor de formare continuă din cadrul USEFS și implicat nevoile de formare continuă ale specialiștilor din domeniu.

**Tabelul 2.7. Informație privind eliberarea certificatelor CRP cadrelor didactice de educație fizică și sport în anii 2013-2017**

Nr. crit.	Domeniu de formare	Specialități/ meserii/ ocupații	Numărul de certificate CRP eliberate
<b>2013</b>			
1	Educație și formarea profesorilor	Profesor	129
2	Educație fizică și sport	Antrenor	226
<b>Total:</b>			<b>355</b>
<b>2014</b>			
1	Educație și formarea profesorilor	Profesor	156
2	Educație fizică și sport	Antrenor	127
<b>Total:</b>			<b>283</b>
<b>2015</b>			
1	Educație și formarea profesorilor	Profesor	133
2	Educație fizică și sport	Antrenor	100
<b>Total:</b>			<b>233</b>
<b>2016</b>			
1	Educație și formarea profesorilor	Profesor	171
2	Educație fizică și sport	Antrenor	57
<b>Total:</b>			<b>228</b>
<b>2017</b>			
1	Educație și formarea profesorilor	Profesor	110
2	Educație fizică și sport	Antrenor	150
<b>Total:</b>			<b>260</b>
<b>Total general:</b>			<b>1359</b>

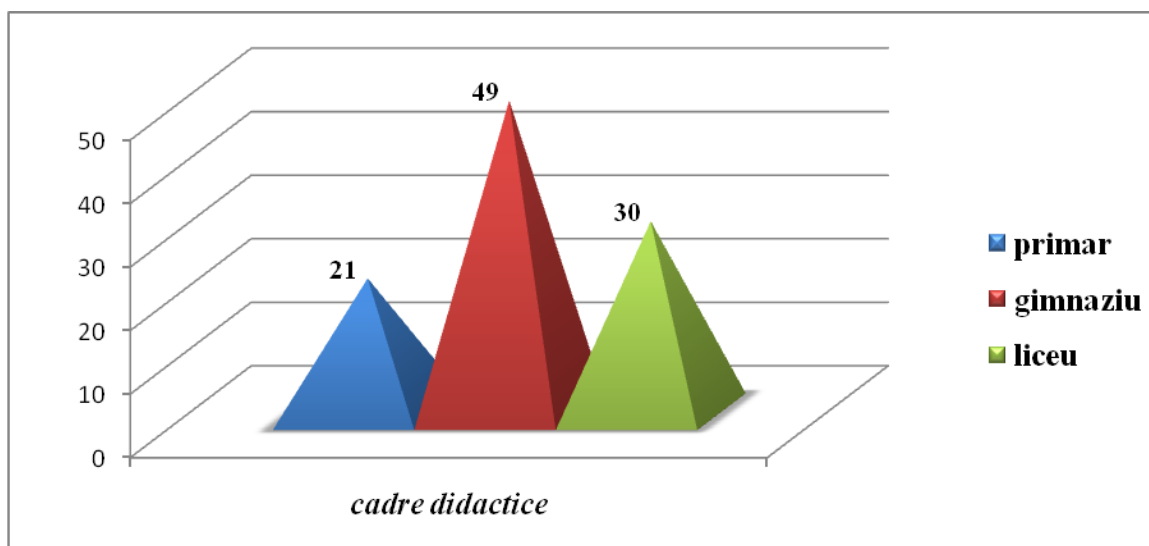
În Figura 2.13 este reflectată dinamica absolvenților cursurilor de formare continuă în perioada 2013 – 2017 din USEFS.



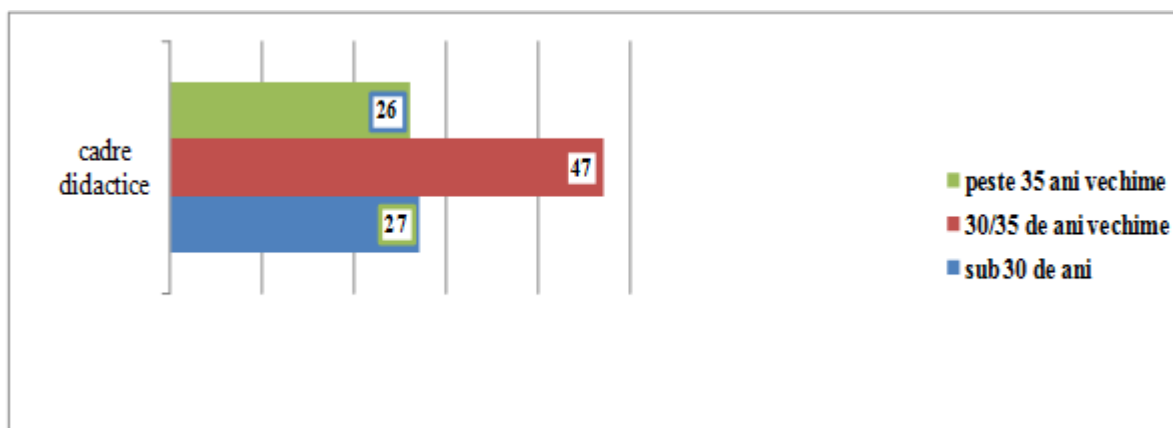
**Fig. 2.13. Dinamica absolvenților cursurilor de formare continuă în perioada 2013-2017 din USEFS**

Din rândul absolvenților doar pentru perioada aferentă experimentului nostru, respectiv 2013-2015, am selectat eșantionul căruia i-a fost aplicat chestionarul sociologic. Respondenții au

fost distribuiți relativ uniform în funcție de nivelul de predare (Figura 2.14) sau vechimea în învățământ, aspect reflectat în Figura 2.15.

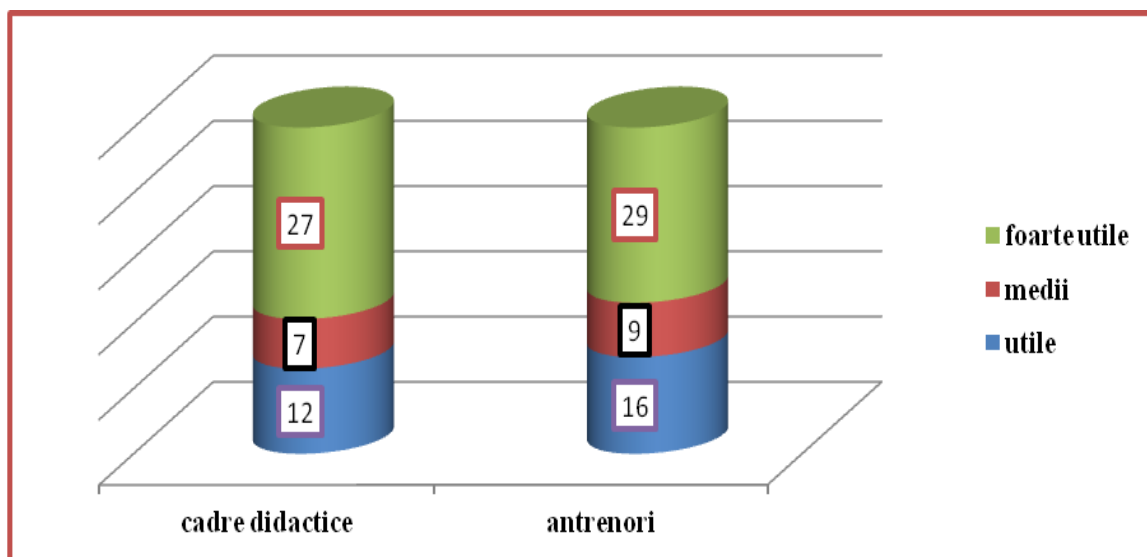


**Fig. 2.14. Distribuția profesorilor în funcție de nivelul de predare**



**Fig. 2.15. Distribuția profesorilor în funcție de vechimea în învățământ**

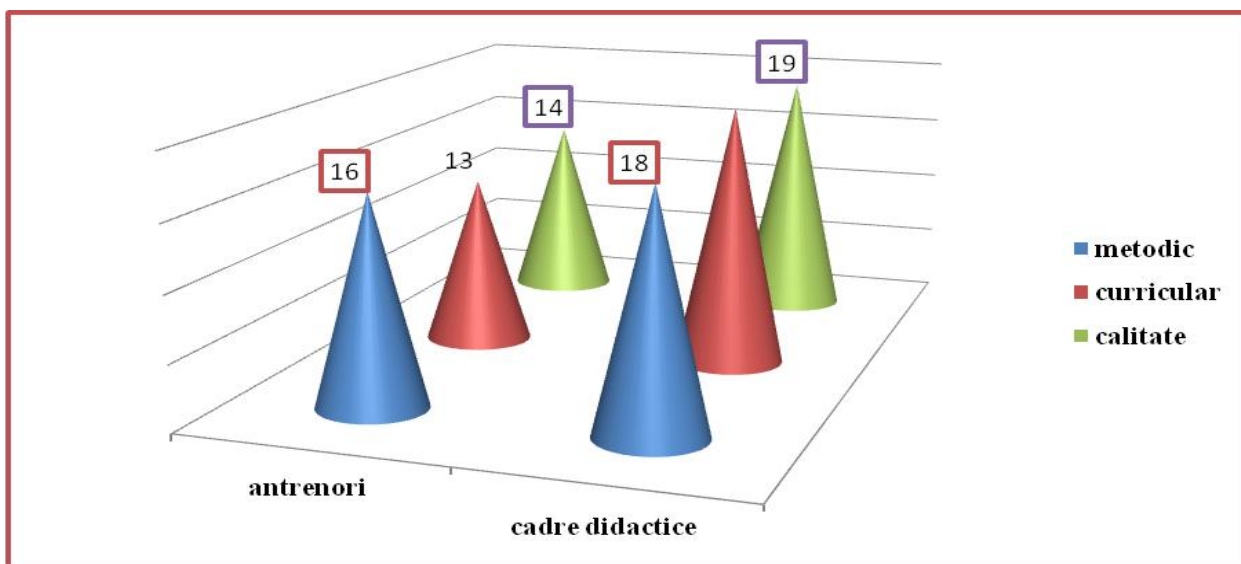
Profesorii și antrenorii au fost întrebați dacă sunt interesați de aceste cursuri și dacă pledează pentru frecventarea lor. Din răspunsurile primite am putut observa atitudinea pozitivă față de aceste cursuri și de conștientizarea utilității lor. Figura 2.16 reflectă centralizarea răspunsurilor primite în acest sens. Răspunsurile acumulate argumentează existența unui interes sporit în ceea ce privește dezvoltarea competențelor manageriale în cadrul lecției sau în procesul de antrenament, comunicare, utilizarea noilor tehnologii informaționale în procesul educațional.



**Fig. 2.16. Reflectarea grafică a răspunsurilor cu privire la utilitatea cursurilor de formare continuă**

Din răspunsurile reflectate în Figura 2.16 putem observa că specialiștii peste 80% din domeniu apreciază utilitatea cursurilor de formare continuă.

Cu privire la întrebarea „Selectați sub ce aspect vă interesează aceste cursuri: curricular, metodic, calitate”, majoritatea au dat răspunsuri afirmative la toate cele trei mențiuni – Figura 2.17. Evaluările realizate de cadrele didactice și de antrenori reflectă un nivel ridicat pentru formarea și dezvoltarea continuă pe cele trei componente: curricular, metodic și calitativ.



**Fig. 2.17. Reflectarea grafică a răspunsurilor cu privire la necesitatea perfecționării sub aspect metodic, curricular sau al calității**

De asemenea, respondenții au menționat că formatorii care au asigurat desfășurarea cursurilor de formare continuă dispun de o pregătire adecvată și necesară pentru acumularea unor

informații noi de specialitate, astfel încât evaluarea generală a acestora de către participanți a fost una bună și foarte bună la toate aspectele vizate în analiză.

În Tabelul 2.8 reflectăm planul de învățământ la programul de formare profesională continuă, în domeniul de formare: *Cursuri de perfecționare în domeniul sportului de performanță*; Calificarea/ocupația: 2330 – *Profesori-antrenori la diverse probe de sport*, iar în Tabelul 2.9 planul de învățământ la programul de formare profesională continuă, în domeniul de formare: *Cursuri de perfecționare în domeniul Educație fizică*, Calificarea/ocupația: 2330 - *Profesori în învățământul secundar*.

**Tabelul 2.8. Planul de învățământ la programul de formare profesională continuă în domeniul de formare: Cursuri de perfecționare în domeniul sportului de performanță**

Nr. crit.	Denumirea unității de curs/modulului	Total ore			Prelegeri	Seminare	Evaluare
		Total	Contact direct	Studiu individual			
<b>1</b>	<b>Modulul 1.</b> <b>Informatica</b>		<b>12</b>			<b>12</b>	Colocviu
<b>2</b>	<b>Modulul 2.</b> <b>Managementul sportiv</b>		<b>20</b>		<b>6</b>	<b>14</b>	
2.1.	<i>Legislația în sport</i>		4		2	2	
2.2.	<i>Organizarea și desfășurarea antrenamentelor și competițiilor sportive</i>		16		4	12	
<b>3</b>	<b>Modulul 3.</b> <b>Aspecte sociopedagogice și psihologice ale sportului</b>		<b>38</b>		<b>12</b>	<b>26</b>	Colocviu
3.1	<i>Sociologia sportului</i>		8		2	6	
3.2.	<i>Psihologia vârstelor</i>		6		2	4	
3.3.	<i>Personalitatea antrenorului și a sportivului</i>		12		4	8	
3.4.	<i>Mișcarea olimpică națională și internațională</i>		12		4	8	
<b>4</b>	<b>Modulul 4.</b> <b>Metodologia antrenamentului sportiv modern</b>		<b>50</b>		<b>18</b>	<b>32</b>	Lucrare de curs
4.1.	<i>Pregătirea integrală a sportivului</i>		22		8	14	Colocviu
4.2.	<i>Proiectarea antrenamentelor și competițiilor sportive</i>		8		2	6	
4.3.	<i>Strategii și tehnologii moderne de pregătire a sportivilor</i>		12		4	8	
4.4.	<i>Evaluarea performanțelor sportive</i>		8		4	4	Teste motrice

**Continuare Tabelul 2.8.**

Nr.	Denumirea unității de	Total ore	Prele-	Semi-	Evaluare
-----	-----------------------	-----------	--------	-------	----------



crit.	curs/modulului	Total	Contact direct	Studiu individual	geri	nare	
<b>5</b>	<b>Modulul 5. Fiziologia / medicina sportivă</b>		<b>30</b>		<b>14</b>	<b>16</b>	
5.1.	<i>Particularitățile fiziologice ale vârstelor</i>		4		4		
5.2.	<i>Fiziologia efortului fizic</i>		18		4	14	
5.3.	<i>Alimentația în sport</i>		4		4		
5.4.	<i>Masajul sportiv</i>		2			2	
5.5.	<i>Dopajul în sport</i>		2		2		
<b>Total</b>		<b>600</b>	<b>150</b>	<b>450</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

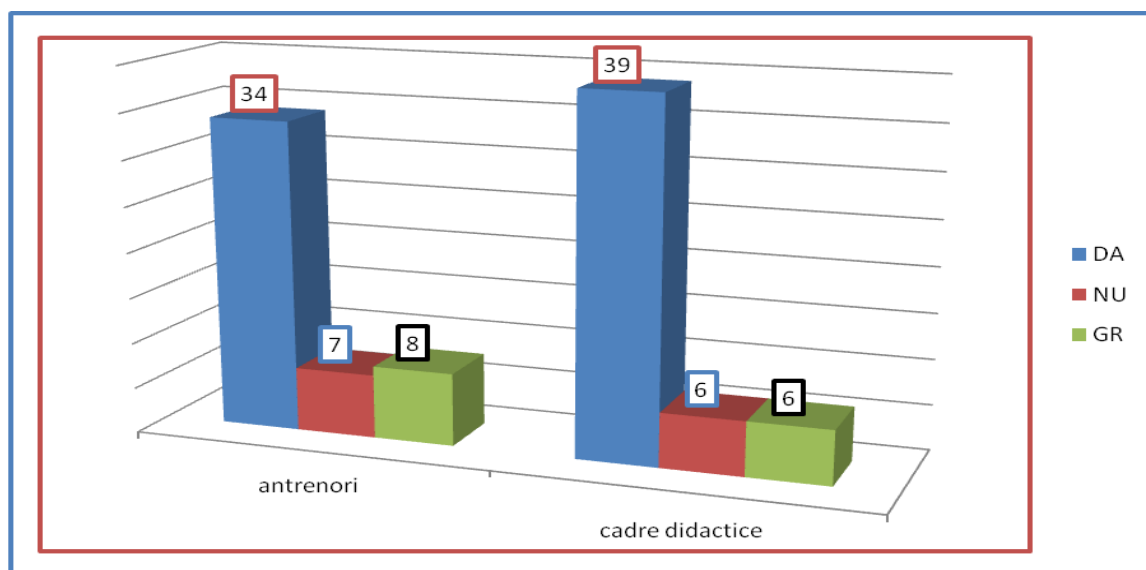
**Tabelul 2.9. Planul de învățământ la programul de formare profesională continuă în domeniul de formare: Cursuri de perfecționare în domeniul Educație fizică**

Nr. crit.	Denumirea unității de curs/modulului	Total ore			Prelegeri	Seminare	Evaluare
		Total	Contact direct	Studiu individual			
<b>1</b>	<b>Modulul 1. Psihopedagogia învățământului formativ</b>		<b>30</b>		<b>14</b>	<b>16</b>	
1.1.	<i>Învățământul curricular – învățământ formativ-creativ</i>		6		4	2	
1.2.	<i>Învățarea motrică interactivă</i>		10		4	6	Test de cunoștințe
1.3.	<i>Educația incluzivă</i>		4		2	2	
1.4.	<i>Tehnologii moderne de instruire și educare a personalității elevului</i>		10		4	6	
<b>2</b>	<b>Modulul 2. Informatica</b>		<b>12</b>		-	<b>12</b>	Test practic
<b>3</b>	<b>Modulul 3. Didactica disciplinei / Curriculum de educație fizică</b>		<b>70</b>		<b>30</b>	<b>40</b>	
3.1.	<i>Concepția educației fizice și sportului școlar</i>		10		6	4	
3.2.	<i>Conținuturile curriculare la educația fizică</i>		18		10	8	
3.3.	<i>Sistemul de competențe</i>		10		4	6	
3.4.	<i>Metodologia formării și dezvoltării competențelor</i>		22		6	16	2 proiecte didactice
3.5.	<i>Evaluarea rezultatelor școlare la educația fizică</i>		10		4	6	Testul Cooper

**Continuare Tabelul 2.9.**

Nr. crit.	Denumirea unității de curs/modulului	Total ore			Prelegeri	Seminare	Evaluare
		Total	Contact direct	Studiu individual			
<b>4</b>	<b>Modulul 4. Teoria educației fizice</b>		<b>38</b>		<b>16</b>	<b>22</b>	
4.1.	Învățarea motrică		8		4	4	
4.2.	Administrarea lecției de educație fizică		14		6	8	Cronometrarea lecției
4.3.	Metodologia dezvoltării calităților motrice		12		4	8	Test de competențe
4.4.	Documentarea procesului de educație fizică în școală		4		2	2	
<b>Total</b>		<b>600</b>	<b>150</b>	<b>450</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	

Putem observa că din ambele planuri lipsesc discipline de studii cu privire la indicatorii de performanță și monitorizarea acestora pentru dezvoltarea continuă a resurselor umane din domeniu. Respondenții, întrebați dacă cunosc care sunt indicatorii de performanță necesari pentru a atinge succesul în cariera profesională, precum și impactul lor în pregătirea profesională, au demonstrat următoarele (Figura 2.18):



**Fig. 2.18. Reflectarea grafică a răspunsurilor cu privire la indicatorii de performanță**

Pentru a evidenția părerile expuse anterior, le reluăm în formă de concluzii care reflectă că:

- oferta de formare continuă a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului, deși îmbunătățită în ultimii ani, este totuși în continuă scădere, fapt ce confirmă insuficiența nevoilor concrete de formare a diferitelor categorii de personal didactic sau de antrenori;

- planurile de învățământ urmează a fi actualizate în permanență, în conformitate cu cerințele beneficiarilor și ale angajaților;
- pentru promovarea resurselor umane angajate este necesar să se țină cont de indicatorii de performanță actualizați în corespundere cu legislația muncii în vigoare;
- în formarea continuă obiectivul principal poate fi acela de a asigura fiecăruia posibilitatea ca, în viața profesională, să facă un efort de formare orientat în raport cu obiectivele organizației în care activează și în funcție de competențele și dorințele individuale de dezvoltare;
- eficiența activității profesionale este strâns legată de dezvoltarea aptitudinilor și competențelor reflectate prin performanță și competitivitate;
- competențele practice pot fi evaluate prin probe specifice pentru fiecare funcție în mod individual;
- performanța salariaților poate fi evaluată prin diverse metode subiective, care se bazează pe aprecierile, opiniile persoanelor semnificative din proximitatea celui evaluat.

## **2.6. Concluzii la capitolul 2**

Configurația rezultatelor obținute în cadrul studiilor demonstrează importanța problematicii abordate, a ideilor valorificate, având calitatea de a deschide noi perspective în domeniul managementului resurselor umane în sport și al cunoașterii științifice de profil.

În contextul actual al cercetărilor, analiza posturilor funcționale, inclusiv a celor vacante la nivelul unei organizații sportive ne-a permis să stabilim unele repere pentru îmbunătățirea conținutului curricular (în special sub aspect practic) al cursului „Managementul resurselor umane în sport”, precum și pentru elaborarea modelului de planificare a salariaților, posibil de implementat la nivelul organizației sportive. De asemenea, studenții – masteranzi au acumulat și prelucrat în formații esențiale relativ la un anumit post, stabilind concret care sunt cerințele și caracteristicile lui, precum și cunoștințele, experiența, aptitudinile necesare titularului în vederea ocupării acestuia. Aici intervine și motivația individuală, care este maximă atunci când subordonatul este conștient de propria sa competență și lucrează în cadrul unei structuri care îi solicit și îi pune în valoare abilitățile, fiind strâns legată de performanță.

Având în vedere cerințele de calificare, standardele ocupaționale naționale și europene se impune necesitatea actualizării și abordării unor modificări în conținutul curricular al cursului „Managementul resurselor umane în sport” prin introducerea unor tematici cu privire la: motivație, coaching, dezvoltarea resurselor umane din domeniul culturii fizice, component importante pentru asigurarea performanței în activitatea profesională a specialiștilor din

domeniu. De asemenea, schimbările sunt necesare și datorită faptului că partea teoretică a conținutului curricular este mult mai detaliată decât cea practică, ceea ce poate influența negativ procesul de învățare.

### **3. DETERMINAREA COMPETENȚELOR MANAGERIALE ÎN CADRUL CURSULUI „MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SPORT”**

#### **3.1. Planificarea managerială a activității formative în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” (Ciclul II)**

Planificarea managerială completează funcția de organizare managerială a activității formative la nivel superior, care pregătește terenul pentru elaborarea scenariului orientativ al activității didactice respective în perspectiva finalizării pedagogice depline în termeni de predare – învățare – evaluare.

Planificarea managerială asigură, în special, conceperea activității ca una bazată și construită în sens curricular pe interdependența permanentă dintre predare - învățare – evaluare. Managementul activității formative evidențiază, astfel, diferențele esențiale existente între planificarea tradițională a unei lecții și planificarea acesteia din perspectivă curriculară [20, 36, 131].

Analizând reformele învățământului superior în Uniunea Europeană, putem menționa că majoritatea statelor europene sunt preocupate de rezolvarea problemelor esențiale ale curriculumului modern, prezent și de viitor, comunitar, astfel încât „spiritul european” să devină un obiectiv comun. În acest context, pentru adaptarea la evoluția societății, toate instituțiile de învățământ superior își modernizează curriculumul prin: reforma structurală în acord cu cerințele actuale ale angajatorilor, reconceperea planurilor de învățământ, adaptarea la diferite niveluri de performanță ale studenților, completarea cu rezultatele științifice obținute și valorificate de către cadrele științifico-didactice, introducerea modelelor de bune practici în conținutul cursurilor și al disciplinelor de studii. Toate acestea sunt necesare, întrucât este important ca beneficiarii învățământului superior de profil să dispună de cunoștințe, abilități, aptitudini de bază, care le sunt necesare în scopul integrării lor sociale și profesionale, al asigurării reale a egalității șanselor, fără discriminare, tuturor absolvenților și, nu în ultimul rând, al formării și dezvoltării motivației pentru a continua învățarea și pregătirea pentru o lume în schimbare, pentru afirmarea inițiativei și a creativității. Astfel, putem menționa că și programa actuală a disciplinei de studiu „Managementul resurselor umane în sport” prevăzută în planul de învățământ de la programul de master *Managementul Culturii Fizice* (USEFS), prin structura sa, asigură cadrul orientativ - general, dar nu mai corespunde cerințelor pregătirii teoretice a masteranzilor din domeniul educației fizice, nefiind precizată succesiunea tematicii.

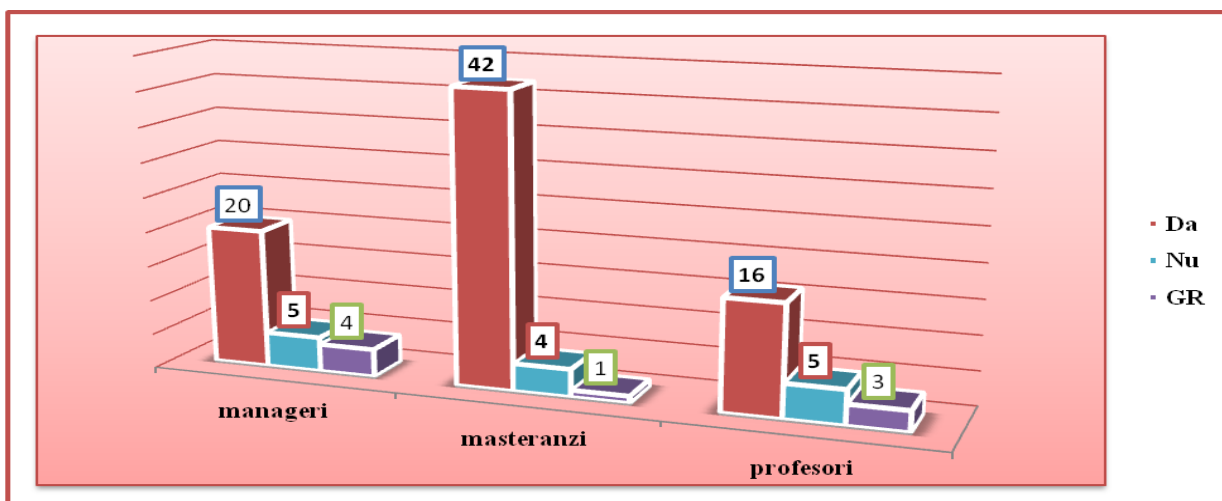
Astfel, s-a impus necesitatea elaborării conținutului cursului „Managementul resurselor umane în sport” pentru ciclul II master (semestrele 1 și 2), urmărindu-se ca, între toate componentele activității formative, să existe raporturi de interdependență, care să asigure instruirii un caracter deschis, perfectibil în cadrul unui învățământ formativ, centrat pe stimularea dezvoltării personalității fiecărui masterand.

În acest context, am organizat și desfășurat o anchetă pe bază de chestionar (Anexa 2), având ca scop obținerea informațiilor referitoare la necesitatea introducerii noului curs, a curriculumului de studiu, realizate cu abordarea elementelor de motivație, învățare și cercetare prin activități de lucru individual al studenților. Chestionarele au fost repartizate profesorilor din învățământul superior de educație fizică din Chișinău, masteranzilor anului I care au în planul de învățământ disciplina de studiu „Managementul resurselor umane în sport”, precum și unor categorii de manageri sportivi.

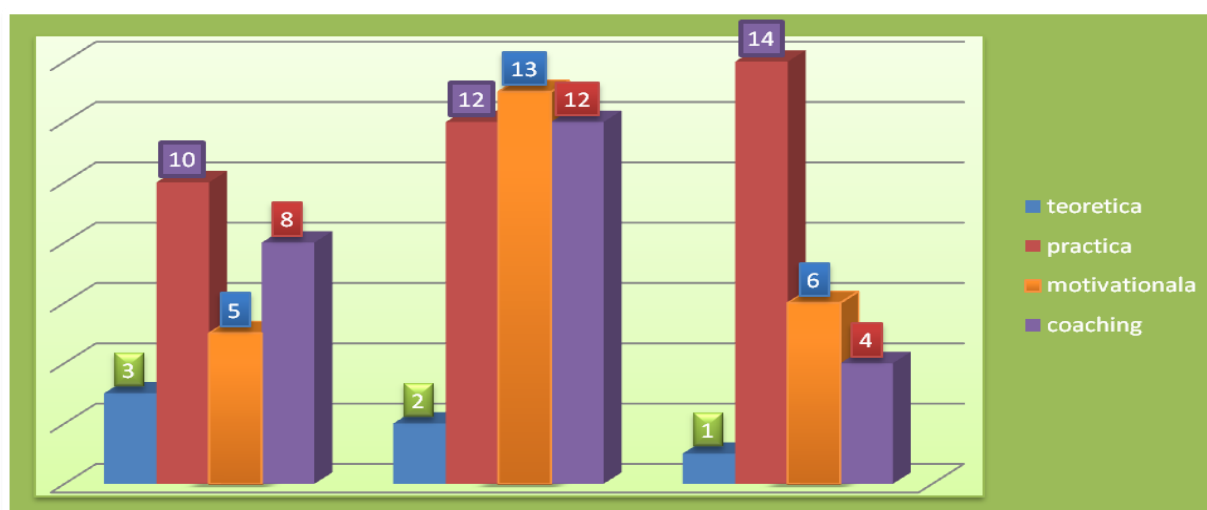
Chestionarele au fost completate în număr de 166, inclusiv: 32 de masteranzi, 54 de manageri și 80 de cadre didactice. Analizând răspunsurile obținute la întrebările din chestionarul adresat profesorilor, masteranzilor, managerilor am obținut informații relevante legate de necesitatea introducerii noului curs cu utilizarea sa eficientă.

Răspunzând la întrebarea „Sunteți familiarizați cu activitatea managerială în cadrul resurselor umane?” (Figura 3.1), 20% dintre managerii respondenți au afirmat că sunt familiarizați. În linii mari, putem remarca nivelul apropiat al răspunsurilor afirmative ale profesorilor și masteranzilor, ultimii obținând o pondere mai mare (42%), iar profesorii au reprezentat eșantionul cel mai scăzut la această întrebare (16%), întrucât nu sunt practicanți direcți ai managementului resurselor umane.

La întrebarea „Sub ce formă este necesară pregătirea suplimentară?” (Figura 3.2.), 14% dintre profesorii anchetați au răspuns că este necesară o pregătire practică suplimentară a studenților, 13 și respectiv 12% dintre masteranzi au susținut acest punct de vedere, accentuând motivația și coaching-ul, în timp ce 10% din manageri au considerat că pregătirea practică ar fi o metodă suplimentară, eficientă în vederea aprofundării teoriei predate în cadrul orelor de curs.



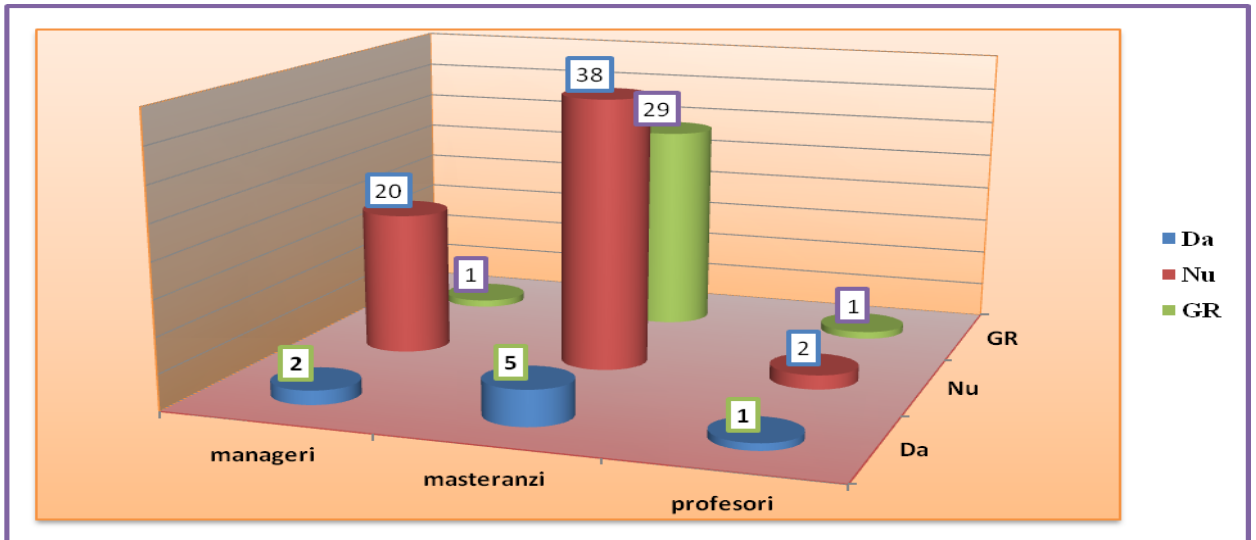
**Fig. 3.1. Reflectarea grafică a răspunsurilor cu privire la cunoașterea specificului activității manageriale**



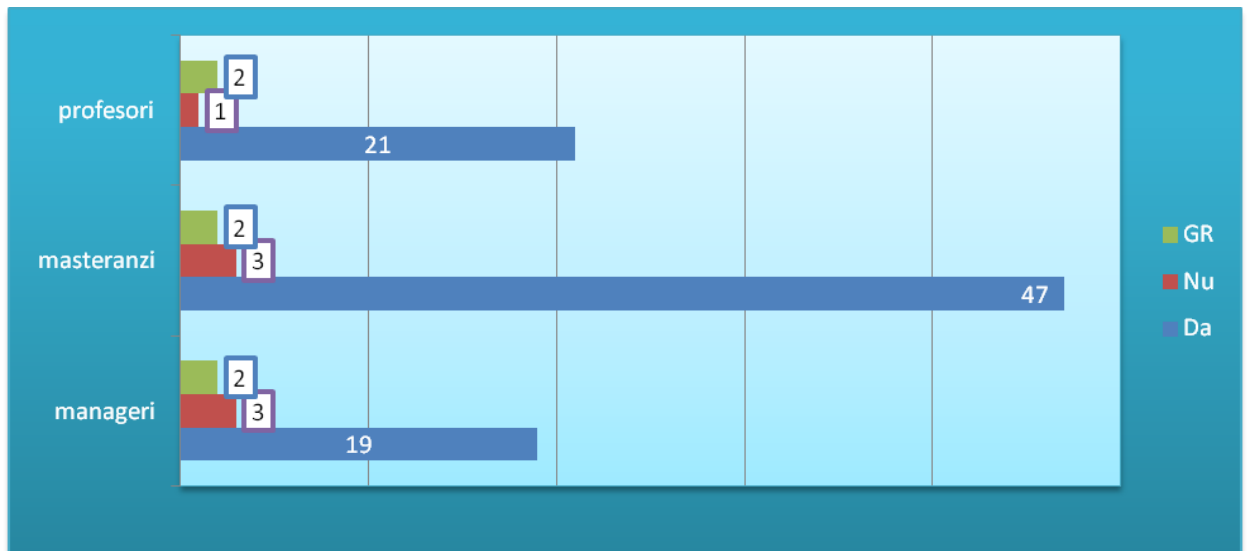
**Fig. 3.2. Distribuția răspunsurilor cu referire la forma necesară pregătirii suplimentare**

În ceea ce privește răspunsurile formulate de către respondenții chestionați la întrebarea „Orice specialist din domeniu poate fi și un bun manager?” (Figura 3.3), au răspuns negativ 29% dintre profesori 38% dintre manageri și 20% din numărul total al studenților. Răspunsurile afirmative au fost ne semnificative, totalizând 9%.

Referitor la întrebarea „Considerați necesară o pregătire specială prin programul de studii la ciclul II în vederea formării unor buni manageri?” (Figura 3.4), atât managerii, cât și profesorii au remarcat necesitatea pregătirii speciale prin masterat, iar răspunsurile formulate cu „da”, parțial au înregistrat o pondere diferită, respectiv de 19% și 29%, în timp ce 47% dintre masteranzi au considerat-o ca fiind insuficientă pentru pregătirea specialiștilor.



**Fig. 3.3. Răspunsurile cu privire la întrebarea „Orice specialist din domeniu poate fi și un bun manager?”**

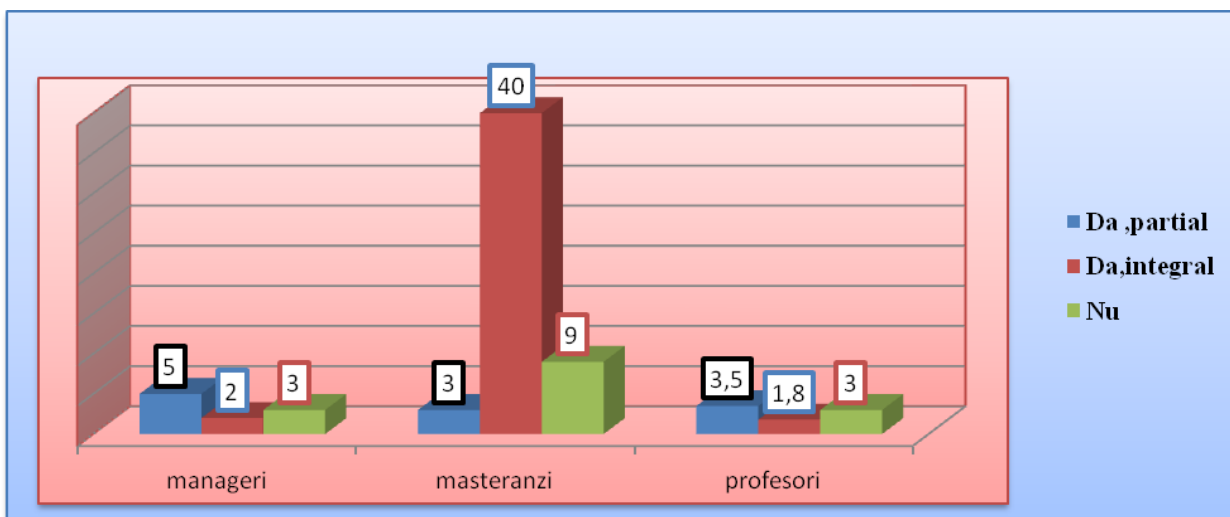


**Fig. 3.4. Răspunsurile cu privire la pregătirea specială prin studii de masterat**

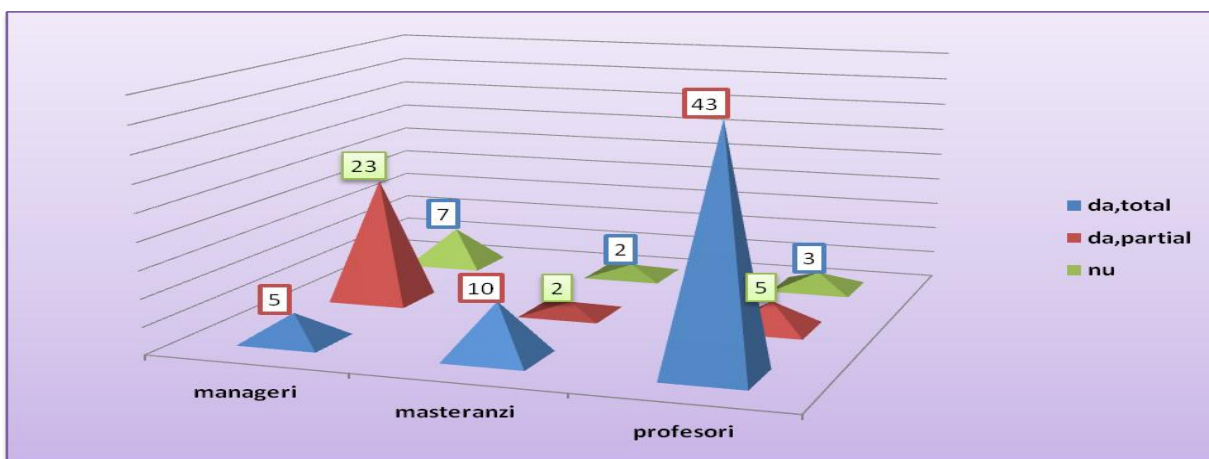
Cu privire la răspunsurile recepționate de la cei intervievați la întrebarea „Credeți că programa existentă de M.R.U. este suficientă pentru realizarea pregătirii manageriale?” (Figura 3.5), 24% dintre profesori au răspuns afirmativ, ponderea managerilor care au dat răspunsuri afirmative a alcătuit 7%, pe când cei mai în măsură de a aprecia necesitatea noului curriculum universitar mai eficient au fost masteranzii de specialitate, care deja au parcurs materia respectivă, reușind să impună importanța acesteia în pregătirea profesională managerială (40%).

La întrebarea „Știți ce înseamnă motivație prin învățare și coaching?” (Figura 3.6), subiecții au răspuns afirmativ, însă parțial, înregistrându-se următoarea pondere: managerii - 23%, masteranzii - 43%, iar profesorii - 5%.



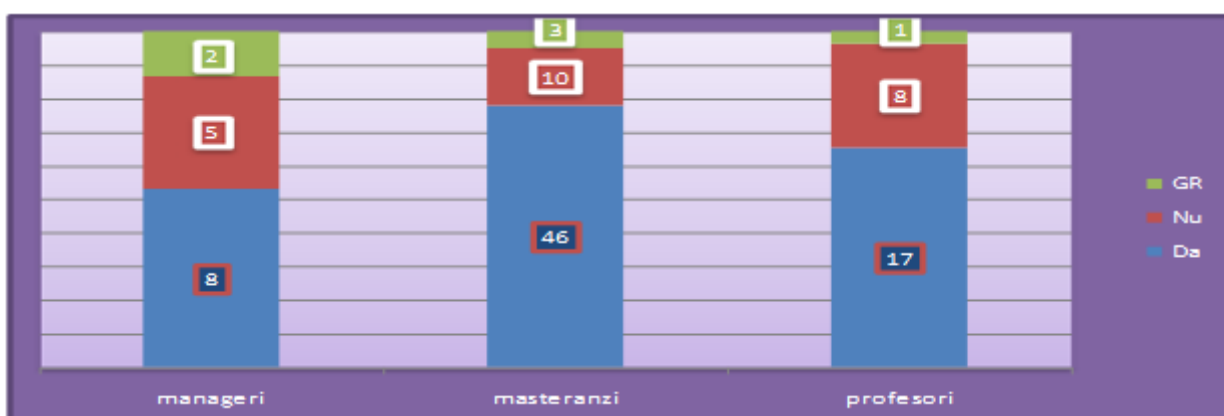


**Fig. 3.5. Răspunsurile cu privire la eficacitatea unui nou curriculum universitar**



**Fig. 3.6. Răspunsurile cu privire la cunoașterea conceptelor de motivație și coaching**

La întrebarea „Introducerea în cadrul programului managerial a motivației și coaching-ului ar eficientiza procesul de învățare?” (Figura 3.7) cei chestionați au răspuns afirmativ, iar valorile procentuale înregistrate sunt împărțite pe categorii de respondenți astfel: manageri - 8%, masteranzi - 46%, iar profesorii - 17%.



**Fig. 3.7. Răspunsurile cu privire la introducerea în programul managerial a conceptelor de motivație și coaching**

Ca urmare a analizei concepțiilor, ideilor specialiștilor în domeniu, a opiniilor subiecților experimentali reflectate în chestionarele aplicate la nivelul grupei experimentale, a fost elaborată o nouă programă experimentală a cursului „Managementul resurselor umane în sport”, care are la bază conținuturile teoriilor motivaționale, precum și conținuturile teoretice și practice ale disciplinei de profil, studiate pe parcursul celor doi ani de studii (I și II).

În Tabelul 3.1 este prezentată repartizarea orientativă a orelor, iar în Tabelul 3.2 - tematica pentru cursul nou elaborat în formă intensivă, fiind orientată în direcția eficacității activității didactice, sub aspect practic.

**Tabelul 3.1. Administrarea disciplinei curriculare în format nou**

	Sem.	Numărul de ore			Evaluarea	Resp.de disciplină
		Curs	Sem.	Lucrul individual		
<b>Managementul resurselor umane în sport</b>	<b>II</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>120</b>	<b>Examen</b>	<b>Catedra MCF</b>

**Tabelul 3.2. Planificarea managerială orientativă a orelor curriculare**

Nr. crit.	Tematica	Numărul de ore		
		Curs	Seminare	L.I.
1	Politici de management ale resurselor umane în sport și activitățile sale specifice	2	4	20
2	Personalul organizației sportive și atribuțiile acestuia	4	6	20
3	Aspecte motivaționale, de coaching și teambuilding	4	6	20
4	Evaluarea performanțelor resurselor umane	2	6	20
5	Managementul carierei și elemente de deontologie profesională a specialistului de profil	2	6	20
6	Responsabilități sociale și etica în activitățile sportive	2	6	10
7	Elemente de deontologie profesională a specialistului de profil	4	6	10
	<b>Total ore</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>120</b>

Diferența dintre programa anterioară și cea experimentală constă în aceea că întreaga problematică a managementului educațional trebuie înțeleasă și abordată de pe pozițiile a două repere strategice: *calitate și schimbare*, repere care, de altfel, au fost luate în calcul pentru planificarea managerială a activității didactice noi, specifice cursului „Managementul resurselor umane în sport”. Totodată, probabilitatea ca unul dintre indicatori, *calitatea*, să apară ca efect al întregului act managerial, a crescut, în măsura în care celălalt parametru, *schimbarea*, a fost considerată de noi premisă și vector orientativ al demersului managerial.

Noul curriculum a fost acceptat ca un element deschis și flexibil, care să servească nevoilor masteranzilor, fiind axat pe tratarea diferențiată, învățarea centrată pe student (după interese, abilități, cultură, aspecte interdisciplinare). Totodată, conținuturile curriculare la disciplina de referință au avut în vedere acumularea de informații de către studenți, subordonați

cerințelor de pe piața muncii libere naționale și internaționale, nevoilor de angajare ale societății, de echilibrare a formării complexe în raport cu scopurile precizate. În acest context, au rezultat schimbări în noul curriculum precum:

- introducerea de teme interdisciplinare și transdisciplinare;
- punerea accentului pe dobândirea strategiilor de gândire și a instrumentelor intelectuale pentru viitoarea învățare (mai importante decât cunoștințele), chiar în precizarea sarcinilor din programă și curs universitar;
- introducerea noilor tehnologii de procesare și gestionare a informațiilor;
- centrarea învățării pe motivație, lucru în echipă și coaching.

Mai mult decât atât, s-a dovedit în aplicare că acest curriculum a cuprins cei patru piloni de bază: competențele, conținuturile, strategiile și evaluarea. De asemenea, au fost antrenate toate caracteristicile sale, respectiv caracterul rațional, managerial, axiologic, sistemic, interactiv și cel de cercetare științifică având prioritate cel formativ (Tabelul 3.3).

Conținutul curricular a fost definit, selectat, ordonat și concretizat, în special, pentru a asigura realizarea lui pedagogică, într-un mod eficient, care să abordeze unitar programul dezvoltării personalității studentului, prin procesul de învățământ, în consens cu obiectivele, cu strategiile și evaluarea.

În direcția perfecționării și elaborării conținutului sub aspect logic și praxiologic, am procedat la o corecție a abordării pedagogice și practice. Astfel, am actualizat tematicile și am abordat constructiv integrarea acestui conținut în proiectarea activității instructiv-educative, în stabilirea unor activități de realizare a obiectivelor, prin predarea – învățarea lui, cu utilizarea unor anumite strategii didactice, cu posibilitatea unor evaluări bine definite ale finalităților stabilite anterior acțiunii.

**Tabelul 3.3. Formarea competențelor profesionale în cadrul cursului «Managementul resurselor umane în sport»**

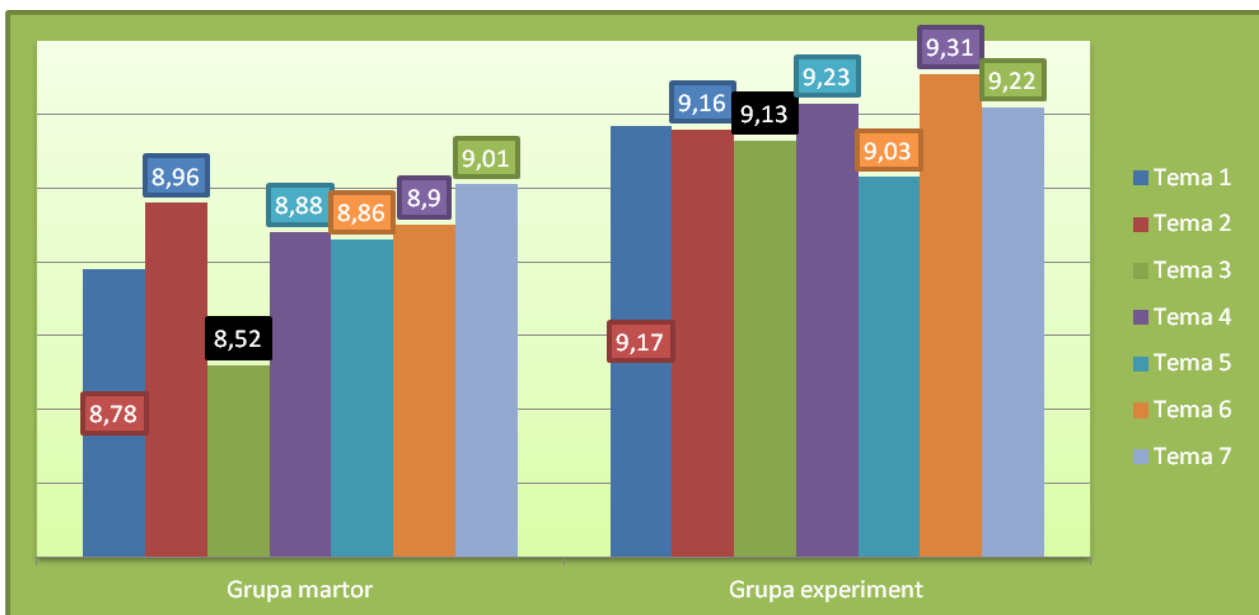
<i>Nr. crit.</i>	<i>Temele din cadrul cursului</i>	<i>Tehnici de lucru/formative</i>
<b>ETAPA I. FORMAREA COMPETENȚEI COGNITIV-APLICATIVE</b>		
1	Politici de management al resurselor umane în sport și activitățile sale specifice	✓ Test de cunoștințe/ a defini conceptul de MRU; a formula și a aplica politicile MRU; a argumenta importanța dezvoltării resurselor umane în sport
2	Pregătirea profesională a personalului din organizațiile sportive	✓ Elaborarea conținutului unei cercetări cu privire la formarea inițială și continuă a specialistului din domeniu/ a identifica elementele definitorii ale pregătirii profesionale a managerului sportiv; a estima importanța perfecționării managementului resurselor umane în sport

<i>Nr. crit.</i>	<i>Temele din cadrul cursului</i>	<i>Tehnici de lucru/formative</i>
3	Managementul previzional al resurselor umane	✓ Elaborarea unui plan de modificare și reorganizare a entității sportive/ <i>a defini activitățile specifice managementului previzional al resurselor umane; a utiliza metodele specifice ale managementului previzional al resurselor umane</i>
<b>ETAPA II. FORMAREA COMPETENȚEI PRAXILOGICE</b>		
4	Managerul și echipa managerială în activitățile sportive	✓ Efectuarea unui studiu de caz privind o anumită problemă de investigat, selectată personal sau de către cadrul didactic ce asigură procesul educațional/ <i>a prezenta în ce constă dubla profesionalizare a managerului sportiv; a specifica particularitățile actului de conducere și a preciza aspectele eficacității organizaționale; a stabili elementele organizării activității managerului entității sportive</i>
5	Evaluarea performanțelor resurselor umane	✓ Elaborarea unui proiect privind standardele de evaluare a resurselor umane/ <i>a defini conceptul de evaluare a performanțelor; a identifica metodele și standardele de evaluare a performanțelor resurselor umane; a concretiza în ce constă supervizarea personalului entității sportive</i>
<b>ETAPA III. FORMAREA COMPETENȚELOR REFLEXIV-CREATIVE</b>		
6	Responsabilități sociale și etica în activitățile sportive	✓ Efectuarea unui studiu de caz privind o anumită problemă de investigat, selectată personal sau de către cadrul didactic ce asigură procesul educațional/ <i>a menționa nivelurile implicării sociale; a preciza unele viziuni privind responsabilitatea socială; a stabili aspectele eticii în management; a prezenta elemente ale îmbunătățirii comportamentului etic</i>
7	Managementul carierei și elemente de deontologie profesională a specialistului de profil	✓ Test de cunoștințe/ <i>a defini conceptul de management al carierei; a identifica elementele specifice managementului carierei în sport; a stabili elementele motivației în cariera profesională; a prezenta aspectele deontologiei profesionale a specialistului de profil</i>

În Figura 3.8 este reprezentată grafic fluctuația valorilor mediilor obținute în urma evaluării la nivelul grupelor martor și experimentală, raportate la tematica cursului.

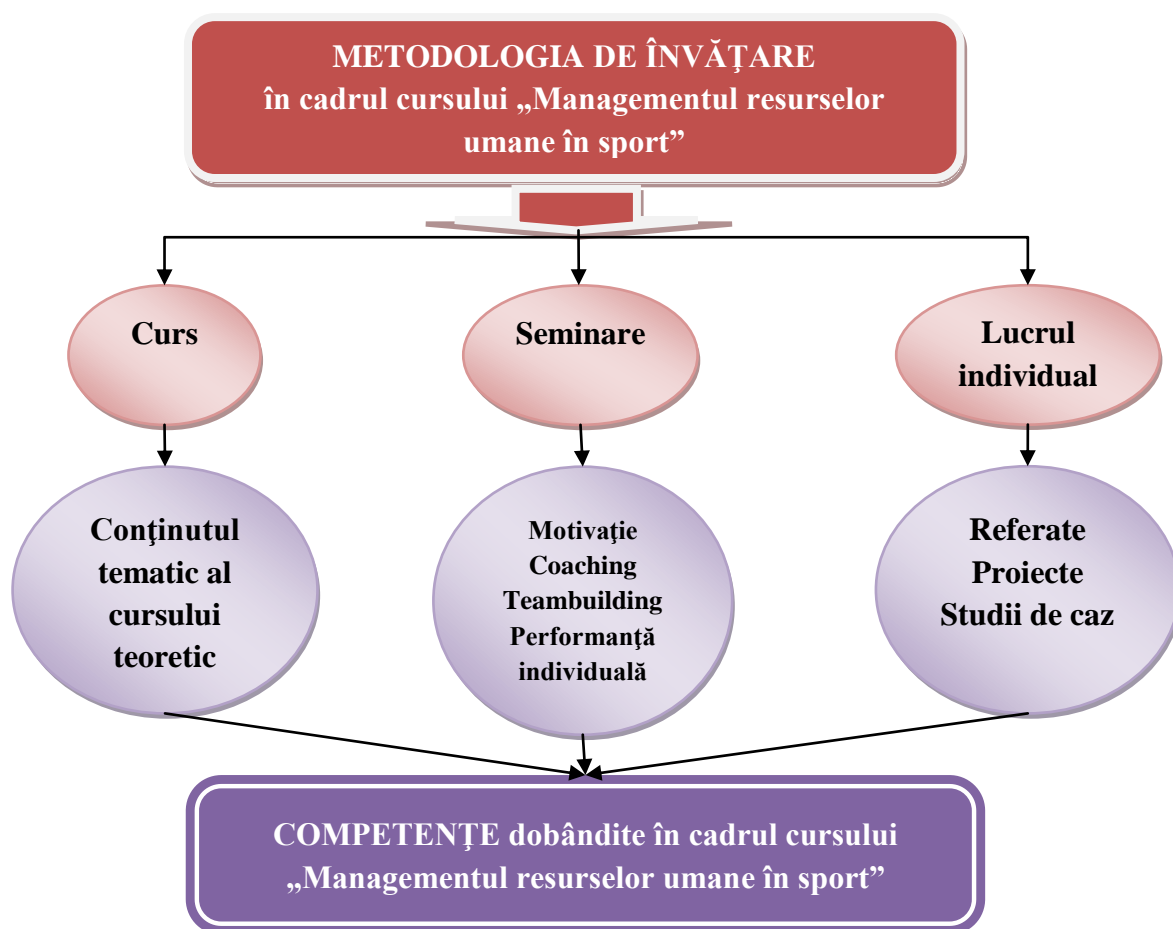
În Figura 3.9 prezentăm modelul de învățare în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”.

Motivarea profesională se dovedește un demers complex și important pentru succes, atât al individului, cât și al organizației; de altfel, acesta va fi și unghiul de vedere pe care îl propunem ca element esențial al modelului de învățare (aspectul practic). Monitorizarea modului în care se poate motiva masterandul în procesul de învățare poate fi stimulat prin demersul de motivare a unei echipe/a unui grup (apelând la o strategie de tipul construcției de echipă), pentru a oferi, în final, o perspectivă definită de acțiunea la nivelul structurii individuale și, ulterior, organizaționale.



**Fig. 3.8. Reprezentarea grafică a fluctuației valorilor mediilor obținute în urma evaluării la nivelul grupelor martor și experimentală raportate la tematica cursului**

Modelul de învățare elaborat și aplicat de noi în procesul de formare a competențelor la disciplina „Managementul resurselor umane în sport”, după cum se poate observa, a fost structurat astfel încât să asigure două componente de bază ale formării competențelor: teoretică și practică. Componenta teoretică am raportat-o la conținutul teoretic al noului curs elaborat, iar cea practică am structurat-o în două etape: seminare și activități de lucru individual.



**Fig. 3.9. Metodologia de învățare în cadrul disciplinei „Managementul resurselor umane în sport”**

Totodată, instruirea profesională pe baza noului curriculum și a cursului elaborat a creat deschideri pentru formarea modului de gândire critică, a atitudinilor de participare activă la rezolvarea de probleme concrete propuse de cadrul didactic în timpul orelor practice, precum și pentru formarea atitudinilor și convingerilor. De asemenea, fiecare masterand a îndeplinit succesiv mai multe roluri în actul de comunicare, creându-se condiții pentru a stimula lucrul în echipă în formularea răspunsurilor. În structura comunicării abordate, cel mai des am putut identifica în răspunsurile formulate de masteranzi folosirea metodelor active: problematizarea, descoperirea, asaltul de idei, studiile de caz, corectitudinea și expresivitatea.

### **3.2. Evaluarea competențelor masteranzilor la cursul „Managementul resurselor umane în sport”**

Evaluarea reprezintă o activitate prin care sunt colectate, asamblate și interpretate informații despre starea, funcționarea și/sau evoluția viitoare probabilă a unui sistem, activitate a cărei specificitate este conferită de unele caracteristici. În general, evaluarea se raportează la unul

sau mai multe scopuri: fundamentarea deciziilor, priza de cunoaștere și influențarea evoluției sistemului evaluat [47, 106, 110, 146].

Evaluarea în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” a urmărit măsurarea cunoștințelor, priceperilor, capacităților dobândite de masteranzi, precum și a valorii, nivelului, performanțelor și eficienței activității formative. Principalele operații de evaluare au fost: verificarea, măsurarea, aprecierea și decizia.

Verificarea a presupus monitorizarea și controlul sistematic al realizării obiectivelor prin raportarea stării inițiale a studenților masteranzi și a rezultatelor lor în starea finală, identificată în urma proceselor de predare-învățare.

Măsurarea a fost operația utilizată pentru a înregistra și cuantifica rezultatele prin aplicarea instrumentelor sau probelor de evaluare. Exactitatea măsurării a depins în special de instrumentele și de modul în care au fost folosite de profesor.

Decizia a fost exprimată prin concluziile desprinse în urma interpretării datelor aferente de verificare, măsurare și apreciere, precum și prin soluțiile introduse pentru îmbunătățirea activității în etapa următoare a procesului de studii.

Evaluarea a reprezentat o condiție a eficacității procesului formativ prin faptul că am reușit să orientăm și să corectăm predarea și învățarea la această disciplină de studiu. De asemenea, evaluarea nu a fost o acțiune juxtapusă celor de predare-învățare, ci a fost integrată în acestea prin diverse modalități: evaluarea curentă, evaluarea continuă și evaluarea finală.

Verificarea rezultatelor obținute de masteranzii din grupa experiment, comparativ cu ale celor din grupa martor, precum și eficiența cursului nou elaborat s-a realizat cu ajutorul grilei de evaluare reflectate în Tabelul 3.4. În cadrul experimentului, pentru masteranzii din ambele grupe au fost efectuate 10 testări, conform tematicii cursurilor, respectiva celui vechi la grupa martor și a celui nou elaborat la grupa experiment.

Masteranzii din grupa martor au fost evaluați prin examinarea orală a cunoștințelor acumulate în procesul de învățare a disciplinei respective, inclusiv a referatelor elaborate de către aceștia. Evaluarea în condițiile standard a eșantionului cercetat a urmărit evidențierea evoluției cunoștințelor teoretice acumulate pentru grupa martor prin metodele clasice, iar pentru grupa experimentală prin utilizarea modelului de învățare în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”, centrat pe activitatea practică a studenților, realizată în cadrul seminarelor și al lucrului individual.

**Tabelul 3.4. Grila de evaluare**

<b>Grupa de indicatori (itemi) (punctaj maxim stabilit de comisia de experți)</b>	<b>Criterii de evaluare</b>	<b>Grupa martor</b>	<b>Grupa experiment</b>
<b>COMPETENȚE COGNITIV-APLICATIVE 28,5 puncte</b>	• psihopedagogice	<b>14,5</b>	<b>25</b>
	• coaching	<b>10,5</b>	<b>17</b>
		<b>4</b>	<b>8</b>
<b>COMPETENȚE PRAXIOLOGICE 32,5 puncte</b>	• de antrenorat	<b>19,5</b>	<b>30,5</b>
	• lucru în echipă	<b>8,5</b>	<b>13,5</b>
	• de comunicare	<b>5</b>	<b>9</b>
<b>COMPETENȚE REFLEXIV-CREATIVE 39 puncte</b>	• gândire critică	<b>6</b>	<b>8</b>
	• reflexie profundă	<b>9</b>	<b>15</b>
	• cercetare și inovație	<b>7</b>	<b>9</b>
		<b>4</b>	<b>8</b>

Informațiile teoretice predate celor două grupe au fost diferite din punctul de vedere al conținutului și al intensității, respectiv grupa experiment a beneficiat de o structură optimizată, intensivă din punctul de vedere al conținutului practic. Astfel, la etapa inițială a experimentului au fost calculate mediile notelor obținute de către studenții grupelor martor și experiment în perioada unui an universitar la examenele teoretice, înregistrându-se următoarele valori: 8,67 la grupa martor și 9,12 la grupa experiment (Tabelul 3.5). Creșterea rezultatelor obținute de grupa experiment se datorează modului de structurare și abordare a materiei de învățare, respectiv utilizării noilor tehnici de lucru, resurse metodologice, documentare și logistice, care, considerăm, au fost exploatate optimal la nivelul posibilităților, iar în rezultat, o preocupare destul de înaltă din partea tuturor participanților pentru corelarea cunoștințelor teoretice cu practica.

**Tabelul 3.5. Media notelor obținute de către masteranzii grupelor martor și experiment în anul universitar 2014-2015 comparativ cu anul universitar 2015-2016**

<b>Media pe anul de studiu</b>	<b>Media în grupa martor</b>	<b>Media în grupa experiment</b>
<b>Media anul II (2014-2015)</b>	<b>8,30</b>	<b>8.71</b>
<b>Media anul II (2015-2016)</b>	<b>9,05</b>	<b>9.53</b>
<b>Media</b>	<b>8.67</b>	<b>9.12</b>

Aprecierea rezultatelor obținute de către masteranzii grupelor experiment în comparație cu cei din grupa martor, precum și a eficienței cursului nou-elaborat s-a realizat prin evaluarea



efectuată de comisia de experți la fiecare temă în parte. Ca metodă de evaluare a cunoștințelor în cadrul seminarelor, am folosit sistemul de evaluare prin punctaj la fiecare temă în parte.

În cadrul experimentului desfășurat, pentru masteranzii din ambele grupe (martor și experiment) au fost efectuate 10 testări, câte două la fiecare capitol al cursului. Grupa martor a fost testată sub forma clasică de evaluare a seminarelor, iar tematica a corespuns programei inițiale a cursului de „Managementul resurselor umane în sport”.

Grupa experiment a fost testată prin punctajul stabilit și transferat ulterior tot în grila de punctaj de la 1 la 10, tematica fiind în corespundere cu cea nou-elaborată a conținutului cursului „Managementul resurselor umane în sport”.

Testele au fost, de fapt, instrumente de evaluare, care ne-au permis măsurarea performanțelor studenților – masteranzi prin raportarea la răspunsuri standard. Aplicarea testelor s-a realizat oral și practic, ceea ce a permis monitorizarea răspunsurilor, a comportamentelor, capacităților, cunoștințelor și rezultatelor masteranzilor. Testele au fost elaborate de profesori de specialitate și au cuprins: instrucțiuni de utilizare, itemi, întrebări, variante de răspuns, punctaj oferit, nivel minim și maxim de performanță.

În evaluare au fost folosite și metode, procedee alternative, specifice activității de învățare, de elaborare a unor lucrări practice, precum: proiecte, portofolii și eseuri, pe baza unor criterii precise. Astfel, produsele activității individuale ale masteranzilor au fost analizate de comisia de experți.

Timpu acordat fiecărui student din grupele martor și experiment pentru testarea la fiecare temă în parte nu a depășit 12 - 15 min. Prezentăm în Tabelul 3.6 rezultatele obținute de către subiecții grupei martor.

Dinamica notelor medii obținute de către **grupa martor** la fiecare capitol al cursului în cadrul seminarelor atestă următoarele:

**Tabelul 3.6. Valorile mediilor obținute în urma evaluării la nivelul grupei martor (n=15)**

Nr. crit.	Tematica cursului	Indicatori inițiali $\bar{x} \pm m$	Indicatori finali $\bar{x} \pm m$	t	P
1	Politici de management al resurselor umane în sport și activitățile sale specifice	8,60± 0,12	8,78±0,11	1,64	> 0,05
2	Pregătirea profesională a personalului din organizațiile sportive	8,83± 0,13	8,96±0,13	1,00	> 0,05
3	Managementul previzional al resurselor umane	8,37 ± 0,11	8,52±0,10	1,40	> 0,05

Continuare Tabelul 3.6.

Nr. crit.	Tematica cursului	Indicatori Inițiali $\bar{x} \pm m$	Indicatori Finali $\bar{x} \pm m$	t	P
4	Managerul și echipa managerială în activitățile sportive	8,69 ± 0,13	8,88±0,12	1,58	> 0,05
5	Evaluarea performanțelor resurselor umane	8,70 ± 0,14	8,86±0,13	1,23	> 0,05
6.	Responsabilități sociale și etica în activitățile sportive	8,75 ± 0,12	8,90±0,12	1,36	> 0,05
7.	Managementul carierei și elemente de deontologie profesională a specialistului de profil	8,77± 0,14	9,01±0,15	1,71	> 0,05
		<b>8,67±0,13</b>	<b>8,84±0,12</b>	—	—

Notă: n-15; P - 0,05 0,01 0,001 r - 0,553  
 f = 14 t - 2,145 2,977 4,140

Din Tabelul 3.6 putem observa că la modulele „Pregătirea profesională a personalului din organizațiile sportive” (2), „Responsabilități sociale și etica în activitățile sportive” (6), „Managementul carierei și elemente de deontologie profesională a specialistului de profil” (7) s-au înregistrat valorile cele mai înalte, respectiv 8,84; 8,75 și 8,77. Aceste valori pozitive au fost obținute la modulele, care au provocat un interes sporit din partea masteranzilor și în cadrul cărora referatele au fost cele mai numeroase și mai bine prezentate. Coeficienții Student obținuți pentru aceste teme, conform calculului matematic, au înregistrat următoarele valori: 1, 1,36 și 4,32%, pentru  $P > 0,05$  la toate aceste capitole. La modulul „Managementul previzional al resurselor umane” (3), valoarea mediei a fost de 8,37, înregistrându-se un  $t$  1,50,  $P > 0,05$ .

Dinamica notelor medii obținute de către **grupa experiment** (Tabelul 3.7) la fiecare capitol al cursului nou elaborat în cadrul seminarelor din prisma noului model de învățare centrat pe aspecte practice atestă înregistrarea unor note foarte bune, în special peste 9, după cum urmează:

- la modulele: „Politici de management al resurselor umane în sport și activitățile sale specifice” (1) și „Personalul organizației sportive și atribuțiile acestuia” (2) mediile obținute prin pilotarea noului model de învățare au fost de 9,17 și 9,16, criteriul Student calculat fiind de 4,90 și, respectiv 4, pentru un  $P < 0,001$  și, respectiv  $P < 0,01$ ;

- la modulele „Aspecte motivaționale, de coaching și teambuilding” (3) și „Managementul carierei” (5) s-au obținut rezultate mai scăzute, respectiv: 9,13 și 9,03. Coeficienții Student

obținuți pentru aceste teme, conform calculului matematic, au înregistrat următoarele valori: 5,33 și 4,67,  $P < 0,001$  la ambele capitole;

- la modulele: „Evaluarea performanțelor resurselor umane” (4), Responsabilități sociale și etica în activitățile sportive (6) „Elemente de deontologie profesională a specialistului de profil” (7) s-au obținut medii mai mari, respectiv: 9,23; 9,31 și 9,22. Criteriul Student calculat pentru fiecare temă este de: 3,91; 4,12 și 3,96, pentru un  $P < 0,01$ .

Rezultatele mai bune obținute de grupa experiment la modulele menționate mai sus, sunt consolidate de factorii: introducerea de teme interdisciplinare și transdisciplinare, accentul pe strategiile de gândire și a instrumentelor intelectuale pentru viitoarea învățare, precizarea sarcinilor de învățare, noile tehnologii de procesare și gestionare a informațiilor, centrarea învățării pe student, lucru în echipă, creșterea competitivității studenților, care au fost motivați de a studia materialul, aplicarea de către cadru didactic a unor tehnici formative de predare-învățare-evaluare și îndrumarea studenților nu doar în direcția învățării propriu – zise, ci și în asumarea responsabilității, autonomiei și orientării spre performanță.

**Tabelul 3.7. Fluctuația valorilor mediilor obținute în urma evaluării la nivelul grupei experiment raportate la tematica cursului nou elaborat (n=15)**

Nr. crit.	Tematica cursului	Indicatori inițiali $\bar{x} \pm m$	Indicatori finali $\bar{x} \pm m$	t	P
1	Politici de management a resurselor umane în sport și activitățile sale specifice	8,68±0,11	9,17±0,09	4,90	< 0,001
2	Personalul organizației sportive și atribuțiile acestuia	8,72±0,12	9,16±0,12	4,00	< 0,01
3	Aspecte motivaționale, de coaching și teambuilding	8,65±0,10	9,13±0,08	5,33	< 0,001
4	Evaluarea performanțelor resurselor umane	8,80±0,13	9,23±0,11	3,91	< 0,01
5	Managementul carierei	8,47±0,14	9,03±0,11	4,67	< 0,001
6	Responsabilități sociale și etica în activitățile sportive	8,90±0,12	9,31±0,10	4,12	< 0,01
7	Elemente de deontologie profesională a specialistului de profil	8,62±0,11	9,22±0,09	3,96	< 0,01
		<b>8,69±0,12</b>	<b>9,18±0,10</b>	—	—

Notă: n-15; P - 0,05 0,01 0,001 r - 0,553  
f = 14 t - 2,145 2,977 4,140

După cum este demonstrat în Tabelul 3.7, la temele 1, 3 și 5 am obținut o variație foarte semnificativă ( $P < 0,001$ ), datorită importanței evaluării performanțelor resurselor umane în cadrul profesiei. Rezultatele obținute de grupa experiment se datorează utilizării noii metode de aprofundare a priceperilor și cunoștințelor, respectiv aplicării noului model de învățare centrat pe

activitatea practică, fapt care a permis masteranzilor o înțelegere mai rapidă și eficientă a conținutului valorificat. Totodată, s-a constatat formarea la masteranzii grupei experiment, a unei abilități practice mai deosebite în domeniul cercetării și învățării reperelor conceptuale de bază ale managementului resurselor umane, însușirea unei logici și a unei creații individuale prin intermediul motivației, coaching-ului și teambulding-ului. Valoarea sporită a notelor obținute (peste 8,00 și 9,00) reprezintă o consecință evidentă a modului total diferit de evaluare a masteranzilor din grupa experiment în comparație cu cea martor, fapt confirmat și de către masteranzii testați, care au remarcat lipsa subiectivismului sistemului de evaluare, prin posibilitatea acestora de a-și alege răspunsurile considerate de ei ca fiind corecte, într-un interval de timp prestabilit, posibilitatea de selectare a răspunsului în funcție de cunoștințele proprii, fără influența factorilor externi reprezentați de intervenția cadrului examinator, precum și a stărilor psihice variate, generate de către ceilalți subiecți examinați.

În acest context, considerăm că aceste rezultatele obținute în urma experimentului, vor asigura creșterea șanselor de înțelegere a cunoștințelor teoretice, dezvoltarea competențelor de aplicare a acestora, precum și crearea unui nucleu de excelență în corelarea teoriei cu practica în domeniul specialității alese.

În Tabelul 3.8 prezentăm analiza comparativă a indicilor statistici ai masteranzilor din grupa martor și experimentală (n=15).

**Tabelul 3.8. Analiza comparativă a indicilor statistici ai masteranzilor din grupa martor și experimentală (n=15)**

Nr. crit.	Grupele și notele medii generale	Caracteristici statistice			
		Inițială	Finală	t	P
1	E ( grupa experimentală) Notele medii generale	8,69±0,12	9,18±0,10	4,90	< 0,001
2	M ( grupa martor) Notele medii generale	8,67±0,13	8,84±0,12	1,42	> 0,05
3	t	0,28	2,12	—	—
4	P	> 0,05	< 0,05	—	—

Notă: n-15; P - 0,05 0,01 0,001 r - 0,553

f = 14 t - 2,145 2,977 4,140

f = 28 t - 2,049 2,763 3,674

Se poate observa din Tabelul 3.8 că media notelor generale obținute de grupa experimentală la etapa inițială a experimentului a fost mai mare, respectiv de 8,69 față de cea obținută de grupa martor de 8,67. La etapa finală a experimentului, mediile notelor generale au înregistrat valori de 8,84 (grupa martor) și 9,18 (grupa experiment), cu t 4,90 și P < 0,001.

În Figura 3.8 este redată reprezentarea grafică a mediei obținute în urma evaluării grupelor martor și experiment raportate la tematica cursului, iar în Figura 3.9 observăm reprezentarea grafică a notelor obținute de cele două grupe la etapa inițială și finală.

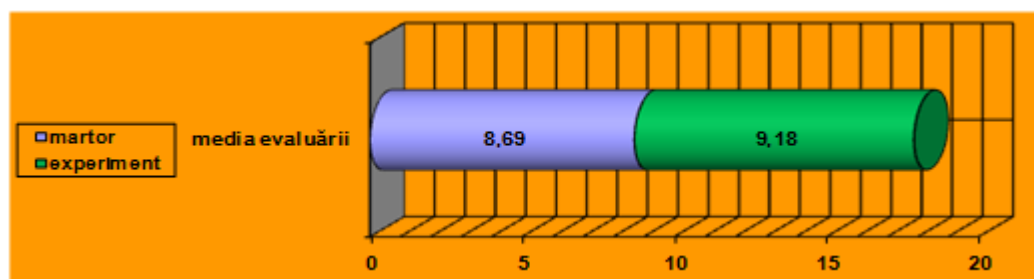
Variațiile mediilor obținute, la etapa finală, de subiecții grupelor martor și experiment (Figura 3.10) sunt semnificative, fapt ce confirmă valabilitatea, utilitatea, necesitatea în cadrul conținuturilor curriculare universitare și a cursului nou-elaborat, bazat pe modelul nou de învățare centrat pe aspectul practic.

Astfel, putem afirma că doar printr-o abordare complexă a procesului de formare a competențelor profesionale cognitiv-aplicative, praxiologice și reflexiv-creative în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” se va realiza o tranziție eficientă de la universitate la viața profesională activă a absolventului.

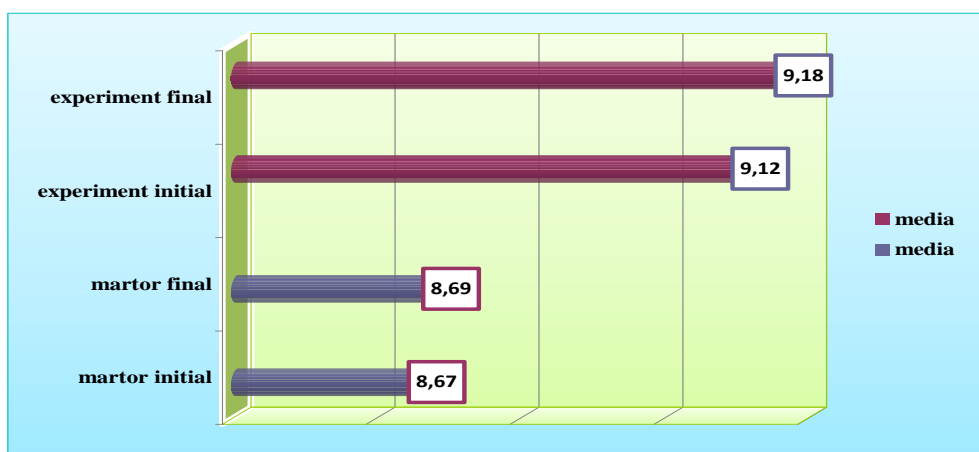
În final, variațiile mediilor obținute de subiecții grupelor martor și experiment (Figura 3.11), cu un  $t=2,12$  și o valoare a lui  $P < 0,05$ , confirmă valabilitatea, utilitatea, necesitatea și corespondența predării cunoștințelor teoretico-practice conform modelului de învățare centrat pe aspectele practice ale conținuturilor curriculare universitare în cadrul cursului nou-elaborat.

Rezultatele academice obținute de către grupa experiment, confirmate ulterior și de gradul de satisfacție a masteranzilor față de modificările implementate, confirmă eficiența noii abordări pedagogice și practice a curriculumului la disciplina „Managementul resurselor umane în sport”, care a cuprins cele patru componente de bază: competențele, conținuturile, strategiile și evaluarea.

Considerăm, că aceste schimbări reflect procesul unei permanente adaptări a curriculumului la cerințele acestui mediul profesional, precum și activarea, flexibilizarea și compatibilizarea cunoștințelor teoretice dobândite cu cerințele și nevoile activității practice viitoare.



**Fig. 3.10. Reprezentarea grafică a mediei obținute în urma evaluării grupelor martor și experiment**



**Fig. 3.11. Reprezentarea grafică a mediilor obținute de către cele două grupe la etapele inițială și finală a experimentului**

În vederea determinării opiniilor masteranzilor cu privire la schimbările produse prin valorificarea cursului „Managementul resurselor umane în sport”, au fost chestionați 32 de masteranzi.

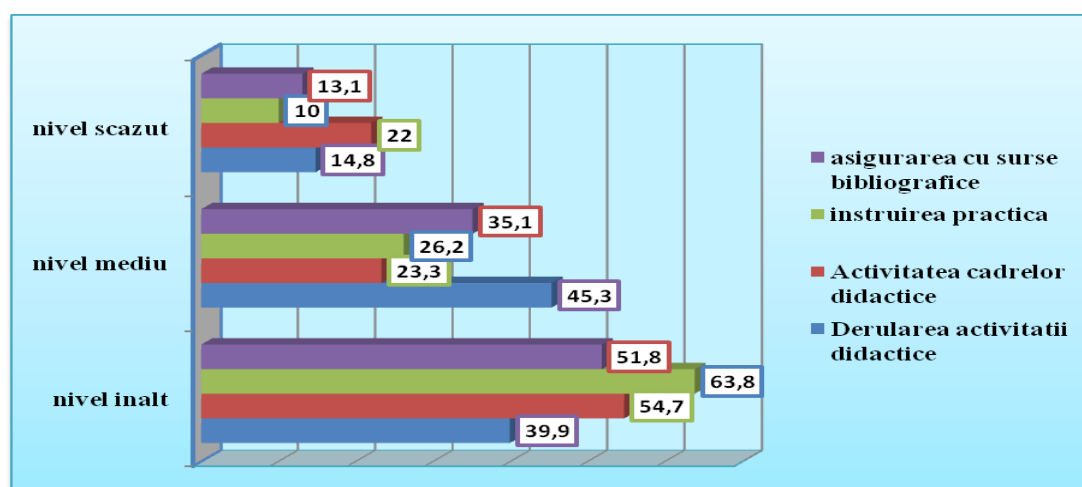
*Scopul chestionarului* a fost de a cunoaște percepția și atitudinea masteranzilor față de schimbările efectuate în procesul de instruire în conformitate cu prevederile Procesului de la Bologna. În calitate de criterii principale, au servit:

- ✓ satisfacția produsă de calitatea procesului de instruire la disciplina de studiu: structura procesului de instruire; metodologiile didactice aplicate în cadrul predării și evaluării cunoștințelor studenților; dotarea procesului de instruire cu utilajul tehnic și materialele didactice necesare; starea sălilor de curs etc.;
- ✓ gradul de mulțumire față de activitatea cadrului didactic;
- ✓ conținutul practic al disciplinei de studiu monitorizate.

Opiniile masteranzilor au fost colectate prin intermediul unui chestionar care cuprinde 12 întrebări cu ajutorul cărora am avut posibilitatea de a cunoaște atitudinea masteranzilor față de modificările efectuate în cadrul noului curs (Anexa 2).

Cercetarea realizată a permis să fie înregistrate la componenta *metodologia de predare și evaluare a cunoștințelor* mai multe transformări pozitive, însă și unele neconformități, capitolul *Derularea activității didactice și Activitatea cadrelor didactice*. Astfel, masteranzii au menționat că sunt *mulțumiți de aceste aspecte*, adică s-a înregistrat un „*nivel mediu*” de activitate a cadrelor didactice (45,3%) și „*un nivel înalt*” (54,7%) al modalităților de predare utilizate în cadrul prelegerilor/seminarelor, al obiectivității de evaluare și notare etc. La fel din cei 32 masteranzi, 63,8% dau o apreciere înaltă *instruirii practice*, iar 26,2% consideră că aceasta s-a realizat la nivel mediu și 10% - la nivel scăzut (Figura 3.12).

Totodată, la capitolul *asigurarea cu surse bibliografice*, 35.1% dintre masteranzi au dat aprecieri pozitive (*nivel mediu*)51,8% - au apreciat pozitiv la un nivel înalt, iar 13,1% - nivel scăzut.



**Fig. 3.12. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la gradul de satisfacție al masteranzilor**

În Tabelul 3.9 prezentăm datele acumulate de la masteranzi privind evaluarea calității studiului.

**Tabelul 3.9. Calitatea cursului**

Disciplina de studiu	Criteriideapreciere														
	Evaluarea conținutului cursului (%)			Evaluarea componentei practice a cursului nou-elaborat (%)			Evaluarea cadrului didactic (%)			Evaluarea condițiilor în care s-a desfășurat cursul (%)			Aprecieri generală (%)		
	NS	NM	NI	NS	NM	NI	NS	NM	NI	NS	NM	NI	NS	NM	NI
Managementul resurselor umane în sport	11,5	33,1	55,4	9,1	18,7	72,20	11,8	26,5	61,7	8,9	16,7	74,4	10,33	23,75	65,93

Din Tabelul 3.9 putem observa că masteranzii au apreciat schimbările efectuate în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” la un nivel înalt. Astfel, schimbarea conținutului cursului a fost apreciat la un nivel înalt de 51%, aspectul practic din cadrul cursului a fost apreciat pozitiv de 72,2%; cadrul didactic care asigură procesul didactic la nivelul disciplinei a fost apreciat în urma evaluării de 61,7%, iar condițiile generale în care s-a desfășurat cursul a fost apreciat la nivel înalt de 74,4%. Dintre masteranzi aprecierea generală pozitivă a indicatorilor măsurați și evaluați au adus o valoare a nivelului înalt de 65,93%.

Prezentăm în Tabelul 3.10 Grila de adaptare din punct de vedere managerial al procesului didactic în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”, relevantă, în opinia

noastră, întrucât schimbarea implică principii și legi proprii, de care trebuie să se țină cont în orice demers practic.

În acest context, putem menționa că este foarte important ca, în procesul de schimbare a conținutului curricular și la elaborarea noului curs „Managementul resurselor umane în sport”, să se țină cont de părerea tuturor actorilor implicați în procesul de schimbare (cadre didactice, masteranzi, angajatori, alți specialiști din domeniu). Mai mult decât atât, putem face precizarea că schimbările de succes au nevoie de o susținere managerială constantă, astfel încât fiecare actor implicat să participe la proces, în caz contrar caracterul schimbării nu este cel așteptat. Îmbunătățirea continuă se realizează prin schimbări realizate în mod sistematic, arii ale schimbării fiind producătoare de noi arii de schimbare (îmbunătățire).

**Tabelul 3.10. Grila de adaptare din punct de vedere managerial al procesului didactic în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”**

Categorie	Nivel	Descriere
<b>IMPACT</b>	Refocalizarea	Focalizarea pe explorarea beneficiilor rezultate din schimbarea conținutului curricular al cursului, centrat pe studii practice, inclusiv cu posibilitatea unor alternative de îmbunătățire continuă a cursului prin cercetare
	Colaborarea	Focalizarea pe coordonarea și cooperarea cu alte persoane (în special, cu angajatorii) în procesul de schimbare a cursului „Managementul resurselor umane în sport”
	Consecința	Focalizarea pe modul în care schimbarea afectează masteranzii, iar rezultatele obținute în procesul de învățare sunt influențate și adaptările ce trebuie făcute pentru a îmbunătăți continuu aceste rezultate
<b>UNITĂȚI DE ÎNVĂȚARE</b>	Management	Focalizarea pe procesul învățării unităților specifice, implicate în schimbare și pe cea mai bună utilizare a informațiilor teoretice și practice, a resurselor. Atenția este îndreptată spre optimizare, eficiență, organizare, management, programarea activităților de învățare și limitele de timp
<b>SINE</b>	Cadrele didactice	Focalizarea pe cerințele educaționale în continuă schimbare și adaptare, inclusiv pe propria implicare în îndeplinirea acestor cerințe. Atenția este centrată pe propriul rol al cadrului didactic în procesul de schimbare
	Informațional	Focalizarea pe informațiile teoretice și practice din cadrul procesului formativ la cursul de referință. Atenția cadrului didactic va fi direcționată în transmiterea de informații practice, studii de cercetare, studii de caz, jocuri de organizare – consolidare a învățării
<b>PREGĂTIRE</b>	Masteranzii	O preocupare/implicare la nivel minimal privind schimbarea care a fost realizată. Atenția masteranzilor va fi direcționată spre obținerea rezultatelor înalte în procesul de învățare



În vederea dezvoltării mai ample a valențelor problematicii abordate, prezentăm și datele unei cercetări specifice pe care am efectuat-o în 2016; am urmărit ceea ce se întâmplă înainte ca o persoană (absolvent al instituției de învățământ superior cu profil în educația fizică și sport) să devină parte (resursă umană angajată) a unei anumite organizații sportive. Astfel, am propus subiecților să ierarhizeze motivele (dintr-o grilă pe o scară de la 300 la 800 puncte) potrivit cărora își aleg locul de muncă. Rezultatele obținute au relevat ordinea reflectată în Tabelul 3.11. În înțelegerea motivelor care determină acțiunile individului organizațional, de un real folos ne este *teoria ancorelor carierei*. Aceasta a fost definită și dezvoltată de Edgar Schein (1975). Autorul consideră că, simultan cu conturarea unei identități ocupaționale, trebuie să apară un tipar distinct al scopurilor, valorilor și nevoilor proprii din punctul de vedere al carierei.

**Tabelul 3.11. Ierarhia motivelor alegerii unui loc de muncă**

	<b>Motivele alegerii unui loc de muncă</b>	<b>Punctaje obținute</b>
<b>1</b>	<b>Dezvoltare profesională</b>	<b>770 puncte</b>
<b>2</b>	<b>Perspectiva ulterioară oferită de post</b>	<b>705 puncte</b>
<b>3</b>	<b>Salariu</b>	<b>698 puncte</b>
<b>4</b>	<b>Instruirea oferită</b>	<b>590 puncte</b>
<b>5</b>	<b>Facilități oferite pentru desfășurarea muncii</b>	<b>587 puncte</b>
<b>6</b>	<b>Caracteristici interesante ale postului</b>	<b>580 puncte</b>
<b>7</b>	<b>Renumele organizației</b>	<b>549 puncte</b>
<b>8</b>	<b>Nevoia de a avea un loc de muncă</b>	<b>385 puncte</b>
<b>9</b>	<b>Relațiile personale în interiorul organizației</b>	<b>335 puncte</b>

Schein E.H. [154, p. 189] a remarcat, „în urma cercetărilor efectuate, se poate vorbi despre cinci astfel de tipare: competența funcțională, competența managerială, siguranța, autonomia, creativitatea” (teoria a fost ulterior completată de autor cu ancora stilului de viață, provocarea la competiție și servirea unei cauze). Am putea adăuga că aceste tipare se constituie ca surse motivatoare pentru individ: este de presupus că o persoană care adoptă tiparul de ordin funcțional va fi mai motivată de realizarea unor sarcini deosebite, stimulatoare, și mai puțin de elementele altor tipare.

Opțiunile privind traiectoria profesională trebuie stabilite în funcție de abilitățile și de capacitățile ce pornesc de la anumite date ale angajatului (elemente cu care acesta „intră” în planul de management al carierei), urmând să se țină cont și de dezvoltările ulterioare.

Ancorele prezentate de Schein nu reprezintă un sprijin doar pentru cazul în care realizăm în mod explicit un management al carierei, ci se definesc ca un suport în momentul recrutării și motivării unei persoane, pentru potrivirea între organizație și individ; acest lucru este valabil cu atât mai mult, cu cât ancora ce definește individul este o dimensiune de dezvoltare personală și

de înțelegere a lumii la care el nu ar renunța dacă ar fi pus să aleagă, mai ales că anumite posturi implică satisfacerea concomitentă a mai multor ancore.

### **Motivarea prin construcția de echipă (*teambuilding*)**

Utilitatea analizei grupului de muncă apare și atunci când nu ne referim strict la modul în care putem folosi construcția echipei drept un motivator al activității în organizație și al îndeplinirii cu succes a atribuțiilor presupuse de posturile ocupate. În toate cazurile oamenii se comportă diferit atunci când sunt într-un grup, în comparație cu modul de acțiune în plan individual. Partea vizibilă din această presiune de grup se evidențiază - de cele mai multe ori - prin apariția unor „reguli” nescrise, studiile în domeniu evidențind că presiunea de grup asupra fiecărui angajat devine chiar mai puternică decât stimulentele financiare oferite de management.

La aceste reguli sesizate de cercetările în domeniu se pot adăuga multiple alte reguli nescrise, cu o doză mai mare sau mai mică de specificitate pentru fiecare companie în parte. Grupurile posedă propriile sisteme de sancționare a celor ce nu urmează aceste reguli, cum ar fi: sarcasmul, periclitarea realizării muncii prin diferite „jocuri”.

Prin aceasta am vrut să reliefăm că, de fapt, grupul reprezintă un factor extrem de important, de care trebuie să ținem seama în toate programele pe care le concepem în calitate de specialiști în domeniu.

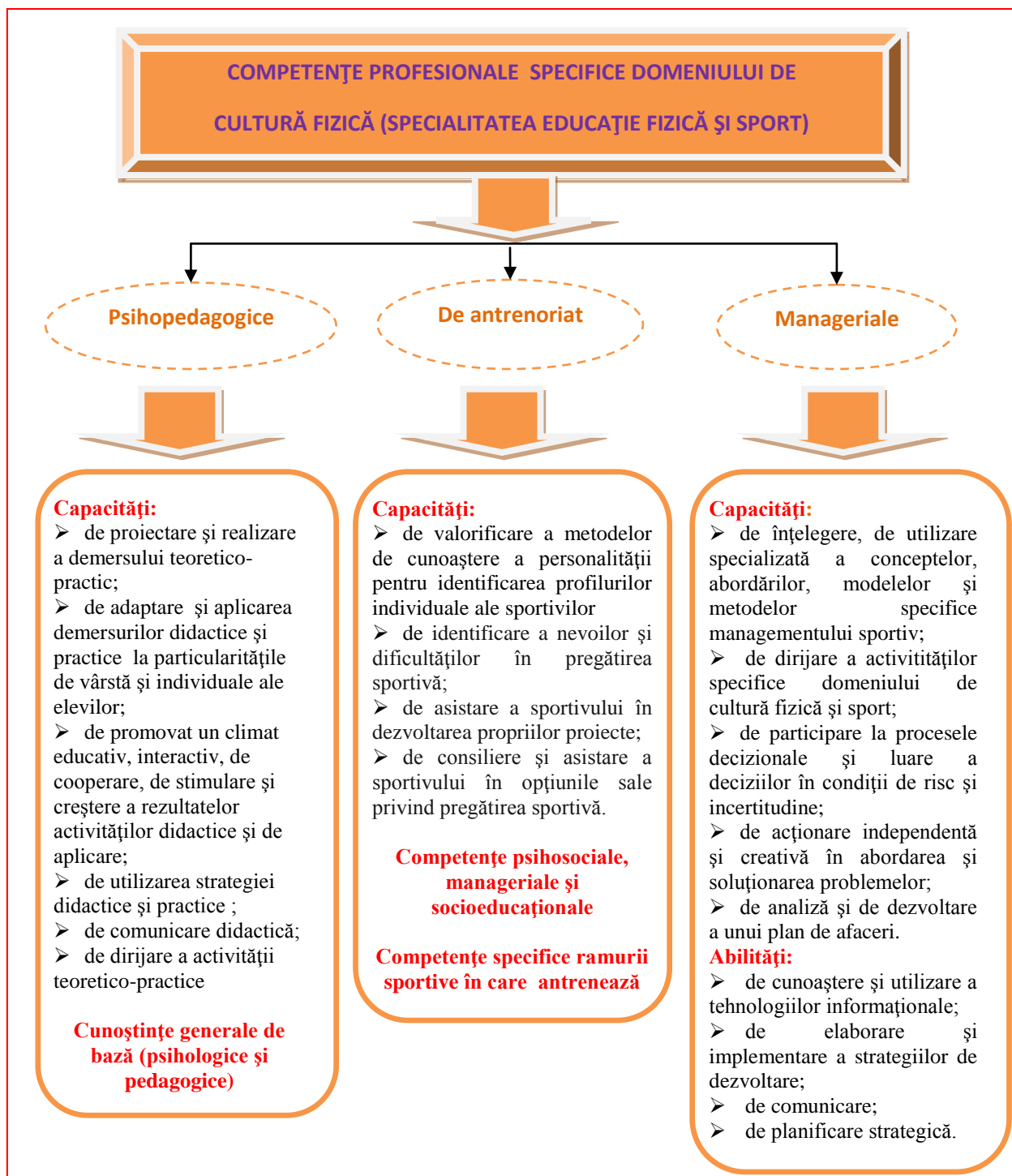
Având în vedere dezvoltarea continuă a tehnologiei în economia globală, care evoluează rapid de la un an la altul și care va schimba complet dinamica din piața muncii în perioada următoare, aceasta va conduce cu certitudine la schimbarea relațiilor dintre organizații și angajați. Astfel, formele tradiționale de muncă vor dispărea, iar indivizii vor trebui să se adapteze din mers. De asemenea, pentru angajatori, relevante și atractive vor rămâne persoanele deschise să învețe noi lucruri, să gândească strategic și să fie îndeajuns de agili încât să îndeplinească simultan mai multe funcții. Totodată, organizațiile vor trebui să dea dovada de mai multă flexibilitate și să înțeleagă nevoia crescută de libertate a angajaților. Concret, piața muncii va suferi modificări esențiale în următorii ani, de la reducerea și eficientizarea programului clasic de lucru, până la integrarea în munca de zi cu zi a mașinărilor inteligente, care vor căpăta un rol tot mai însemnat în viața profesională. Roboții vor deveni o constantă în piața muncii, iar aceasta va schimba dinamica vieții profesionale. Odată cu această „revoluție” așteptată, angajatorii vor trebui să acorde și mai multă atenție angajaților umani. În condițiile în care dinamica vieții profesionale se va modifica radical – spre exemplu, unii oameni vor lucra doar alături de roboți, alții îi vor avea subalterni, în timp ce alții vor primi chiar ordine de la mașinării, organizațiile vor trebui să investească resurse importante pentru prosperarea personalului. Trainingurile permanente, recalificările periodice sau teambuilding-urile creative sunt doar câteva soluții

pentru a-i ține „în priză” pe angajații umani. Mai mult decât atât, CV-urile lungi, anii de vechime într-o funcție sau alta vor conta tot mai puțin în decizia de angajare a unei resurse umane. Însă angajatorii își vor îndrepta privirile spre *competențele practice* ale candidaților, pe ce știu și pot concret să facă aceștia pentru organizație. Astfel, obținerea unui loc de muncă bine plătit (sau a unei promovări) va depinde mai degrabă de capacitatea potențialului angajat de a demonstra că poate fi profitabil pentru organizație, decât de anii petrecuți efectiv în câmpul muncii.

În acest context, putem menționa că această tendință va avea un efect pozitiv, întrucât va duce la îmbunătățirea calitativă a pieței muncii. Resursele umane care nu sunt dispuse să investească în dezvoltarea lor personală și profesională, vor pierde teren în fața celor proactivi și cu abilități specifice, care pot fi valorizate în piață. În domeniul educației fizice și sportului au fost elaborate și alte modele de competențe ale specialistului [19]: Figura 3.13 și 3.14. Având în vedere aceste modele, am încercat să le completăm și cu alte competențe, astfel încât viitorul specialist să fie apt de a face față cerințelor moderne de pe piața forței de muncă.

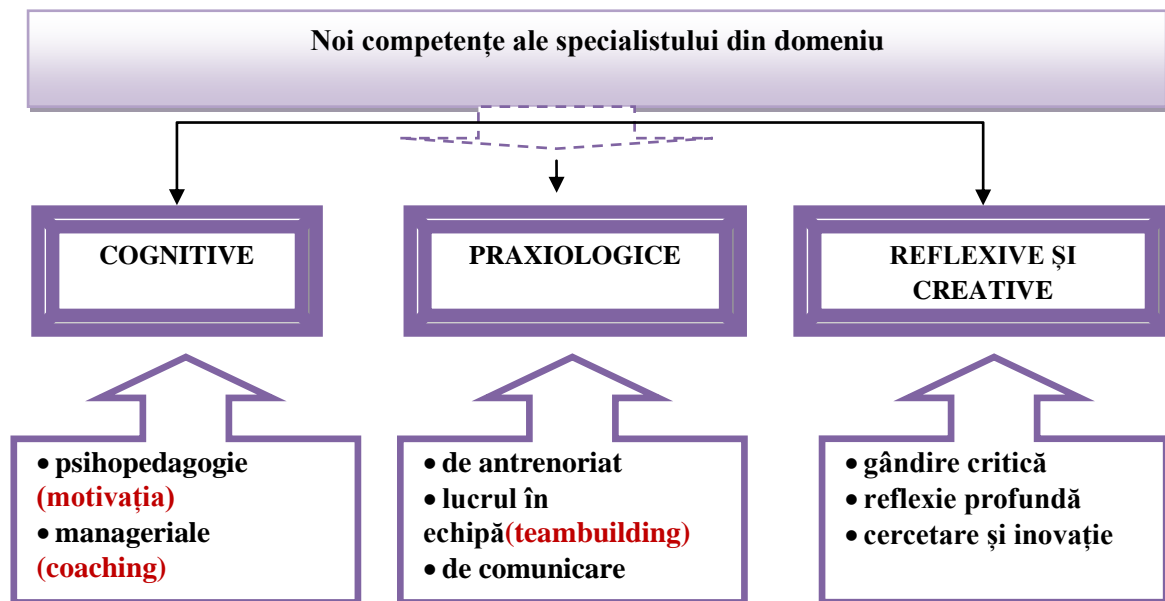


**Fig. 3.13. Competențele necesare absolventului instituțiilor superioare de cultură fizică și sport**



**Fig. 3.14. Competențe profesionale specifice domeniului de cultură fizică**  
(sursa: V.Calugher, *Învățământul superior de cultură fizică din Republica Moldova: între tradiție și reformă: monografie*. Chișinău: Valinex SRL, 2015. p.136 [19])

Plecând de la aceste cercetări, am elaborat modelul completat al competențelor profesionale necesare specialistului din domeniu ținând cont de cerințele noii economii (Figura 3.15).



**Fig. 3.15. Configurarea noilor competențe ale specialistului din domeniu (elaborat de autor)**

Procesul de formare a competențelor studenților în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” a fost, așadar, unul relevant.

**Monitorizarea formării competențelor masteranzilor** la finalizarea studierii cursului de referință a avut ca obiectiv determinarea nivelului de dezvoltare a abilităților cognitive, practice, reflexive și creative, ca o modalitate eficientă de evaluare a activităților de învățare interdisciplinare centrate pe studiul motivației, a coaching-ului, a antreprenoriatului în sport, a lucrului în echipă, a comunicării, pe abordarea gândirii critice, a reflecției, a inovației și cercetării, realizate prin diverse tehnologii. Evaluarea la nivelul ciclului II în cadrul seminarelor și a activităților individuale, ne-a furnizat o serie de informații necesare pentru aplicarea, pe baze științifice, a unor acțiuni de stabilire a *continuității* în procesul de educație și instruire a masteranzilor.

Procesul de formare a competențelor în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” a fost centrat pe *modelul constructivismului*. Conform autoarei E. Joița (2010) „constructivismul în sine presupune și reflecție personală, gândire critică și analitică, metacogniție, căutare a variantelor de soluționare a situațiilor, dar elevul (în cazul de față masterandul) are nevoie de susținere, îndrumare, orientare, încurajare prin relaționarea cu profesorul și cu clasa” [50, p.34].

Potrivit Cadrului european de referință, dar și în *Curriculum-ului modernizat* pentru sistemul de educație din Republica Moldova, este prevăzută formarea și dezvoltarea competenței

de a *învăța să înveți*, ceea ce înseamnă a persevera în învățare, a-și organiza propria învățare, inclusiv prin managementul eficient al timpului și al informațiilor, atât individual, cât și în grup. Competența *de a învăța să înveți* implică din partea masteranzilor o conștientizare activă a procesului de învățare, a propriei învățări sub aspectul organizării în direcția depășirii obstacolelor ce se pot identifica pe parcursul învățării. Mai mult decât atât, prin formarea de competențe individuale ale masteranzilor care le pot asigura acestora capacități de organizare a învățării, atât în mod individual, cât și în echipă, pentru a procesa, evalua și acumula noi cunoștințe în direcția aplicării lor în activitățile practice, respectiv de soluționare concretă a problemelor antrenate prin lucrul individual, se va reuși o învățare a modalităților de a învăța. Acest fapt este important, întrucât competența *a învăța să înveți* este o finalitate și, în același timp, un instrument, cu care se poate opera și în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”, fiind realizată simultan și în interacțiune cu alte competențe-cheie, precum cele cognitive, praxiologice, reflexive și creative.

Procesul de formare a competenței *a învăța să înveți* cuprinde mai multe etape: percepția (acumularea și înregistrarea de date, cunoștințe, observarea și înțelegerea unor fenomene); compararea datelor, investigarea, determinarea și inovația; predarea explicită a unor tehnici și metode de învățare, precum realizarea schemelor conceptuale, rezumarea, sintetizarea notițelor.

Potrivit Cadrului european de referință, competența de *a învăța să înveți* se caracterizează prin elementele de bază reflectate de cunoștințe, deprinderi/aptitudini și atitudini, iar competențele specifice derivate din această competență sunt evidențiate de competența de:

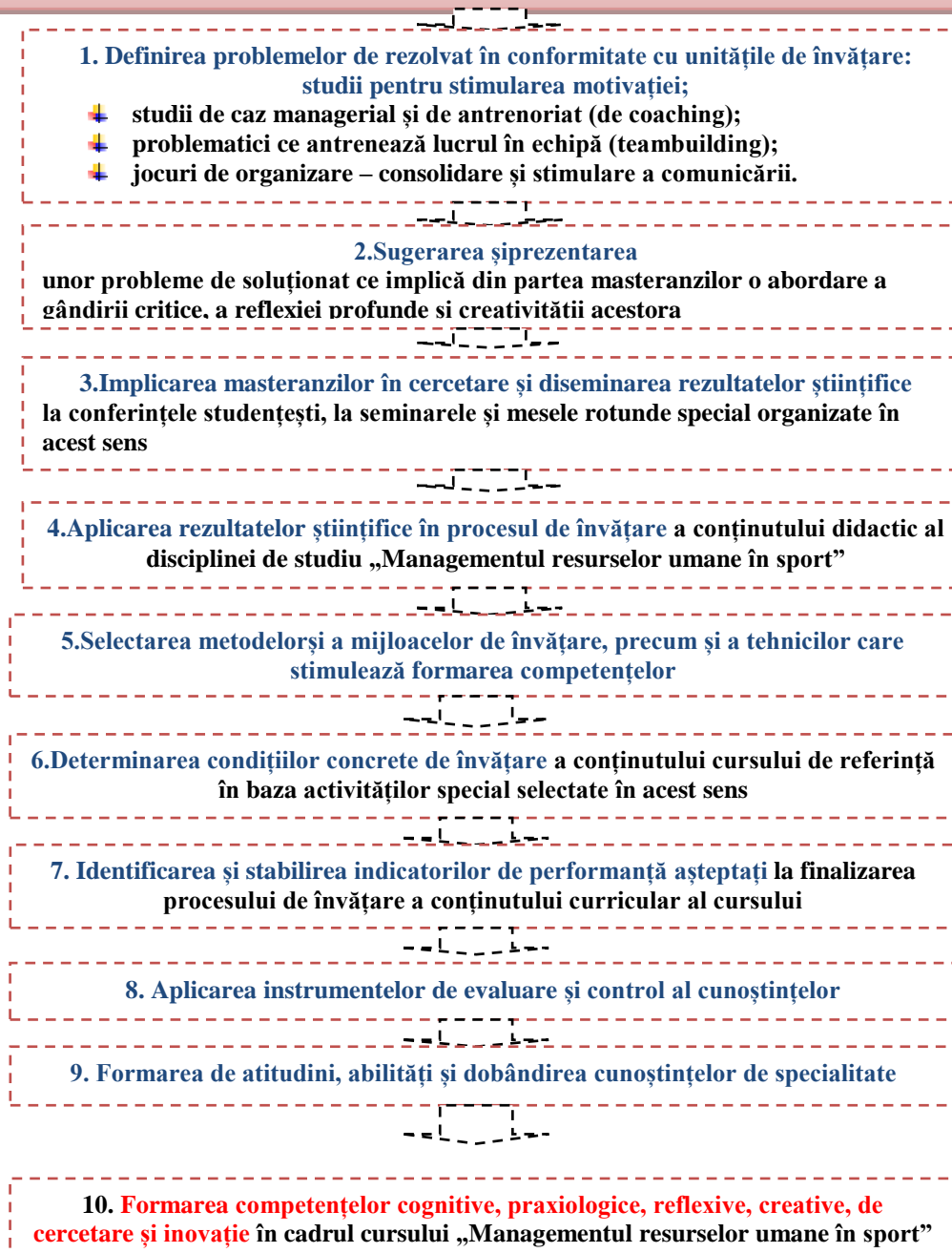
- a identifica/ asculta și a realiza diferite sarcini;
- a rezolva probleme/ situații-problemă;
- a planifica activitatea de învățare;
- documentare;
- lectură aprofundată;
- luare a notițelor în mod eficient;
- realizare a sintezelor;
- monitorizare și autoevaluare etc.

Plecând de la această analiză, redăm în continuare procesul de formare a competențelor profesionale în Figura 3.14 și respectiv, configurația noilor competențe ale specialistului din domeniu elaborată în cadrul cercetării și aplicată pentru a eficientiza pregătirea profesională în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”.

În Figura 3.15 prezentăm designul demersului didactic în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” în scopul formării competențelor.

Demersul pedagogic reflectat în Figura 3.15, ce evidențiază procesul de formare a competențelor, ca un comportament real al masteranzilor, și a performanțelor prin indicatori măsurabili, generează, din punctul nostru de vedere, o învățare anticipativă, de progres și creativă. Determinarea indicatorilor de performanță pedagogică, mai precis a nivelului dorit sau așteptat al acesteia în procesul de învățare, reprezintă un obiectiv esențial și necesar în pregătirea profesională de calitate. La nivelul procesului de învățare am avut în vedere atât performanțele individuale ale masteranzilor în cadrul disciplinei monitorizate, cât și al celor de echipă per ansamblu.

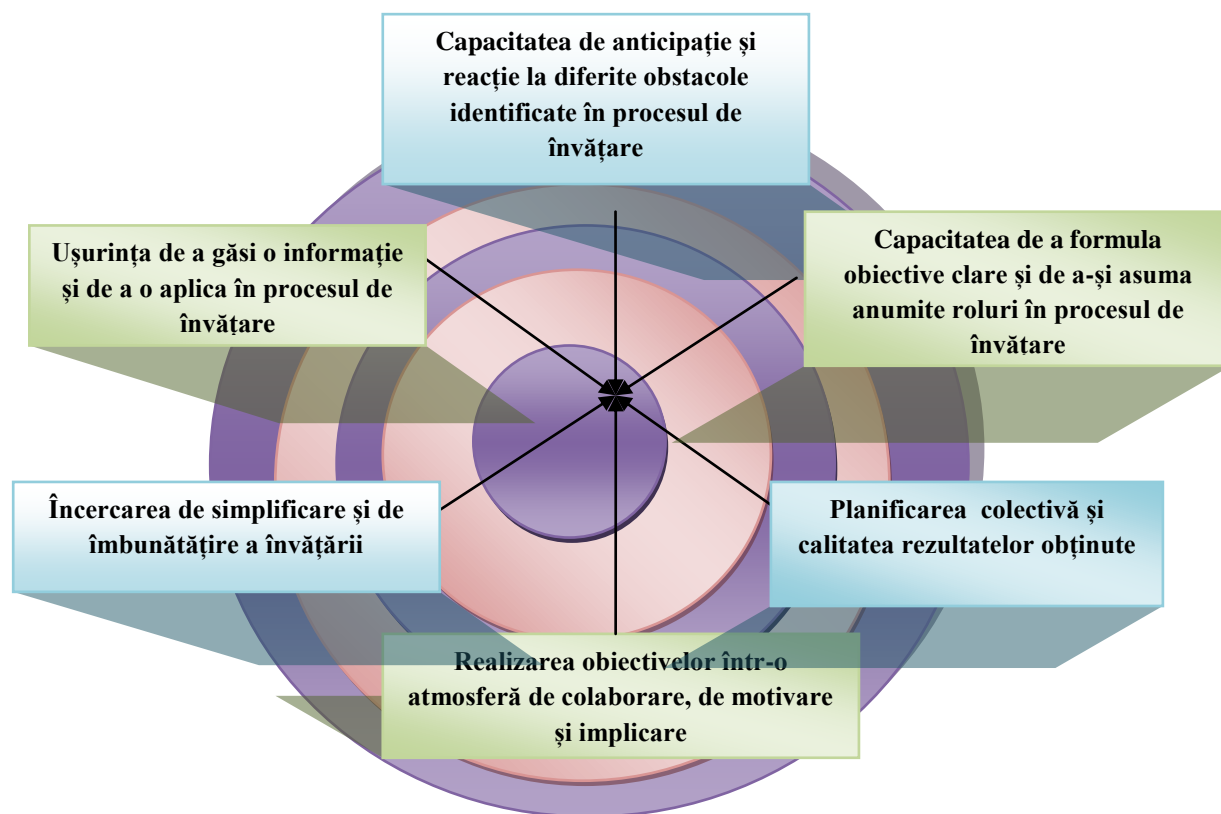
## Demers didactic în cadrul cursului monitorizat



**Fig. 3.16. Designul demersului didactic în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”**

Pentru stabilirea criteriilor de performanță am luat în considerare modele de evaluare a unei echipe cum ar fi exemplu „pânza de paianjen” (Figura 3.17).





**Fig. 3.17. Criteriile de performanță pentru monitorizarea indicatorilor**

Evaluarea performanțelor individuale ale masteranzilor a presupus determinarea gradului în care studentul a reușit să satisfacă așteptările (reflexate prin puncte acordate și acumulate). Aceste așteptări cuprind sarcinile trasate pentru a fi rezolvate, observabile prin rezultatele obținute, prin comportamentele care respectă normele și indicatorii măsurabili.

### **3.3. Stabilirea direcției de formare profesională continuă a specialiștilor din domeniu**

O instituție, indiferent de domeniul său de activitate, rămâne competitivă dacă există un management performant în utilizarea resurselor. Resursele umane sunt la fel de importante în orice organizație [79]. În cadrul acestei resurse, performanța individuală trebuie să fie suficient de ridicată pentru ca instituția să atingă succesul. Mediul motivațional poate fi pozitiv sau negativ. În primul caz, el susține performanța, în al doilea caz, apar disfuncții și costuri ale acestora. Performanța individuală depinde de dorința angajaților de a depune efortul necesar în muncă, de perfecționarea și instruirea angajaților, precum și de capacitatea salariaților de a executa ceea ce li se cere [140].

După cum am constatat pe parcurs, există patru forme de exprimare a performanței individuale: productivitatea, inovarea, loialitatea și satisfacția. Astfel, instituțiile trebuie să acorde importanță egală acestora, dacă obiectivul lor principal este progresul [112].

*Productivitatea* este definită ca un raport între efectele și eforturile unei activități. Productivitatea individuală este echivalentă cu eficiența sau randamentul, calculându-se prin cantitatea de produse obținute de o persoană într-un număr de ore stabilit. Productivitatea individuală crește dacă educația și experiența pe un post sunt consistente.

Productivitatea la nivel instituțional afectează profitabilitatea, competitivitatea prin profit și costuri reale.

*Inovarea* reprezintă o altă formă a performanței obținute în numeroase domenii, inclusiv în cel al educației fizice și sportului. Inovarea cere un comportament creativ. Stimularea și menținerea inovației sunt obiectivul central pentru toate organizațiile ce se confruntă cu mediul concurențial în continuă schimbare.

*Satisfacția* în muncă este o emoție plăcută, pozitivă, rezultată din evaluarea muncii depuse. Satisfacția în muncă este determinată prin evaluarea individuală a muncii desfășurate de un angajat [45, 113].

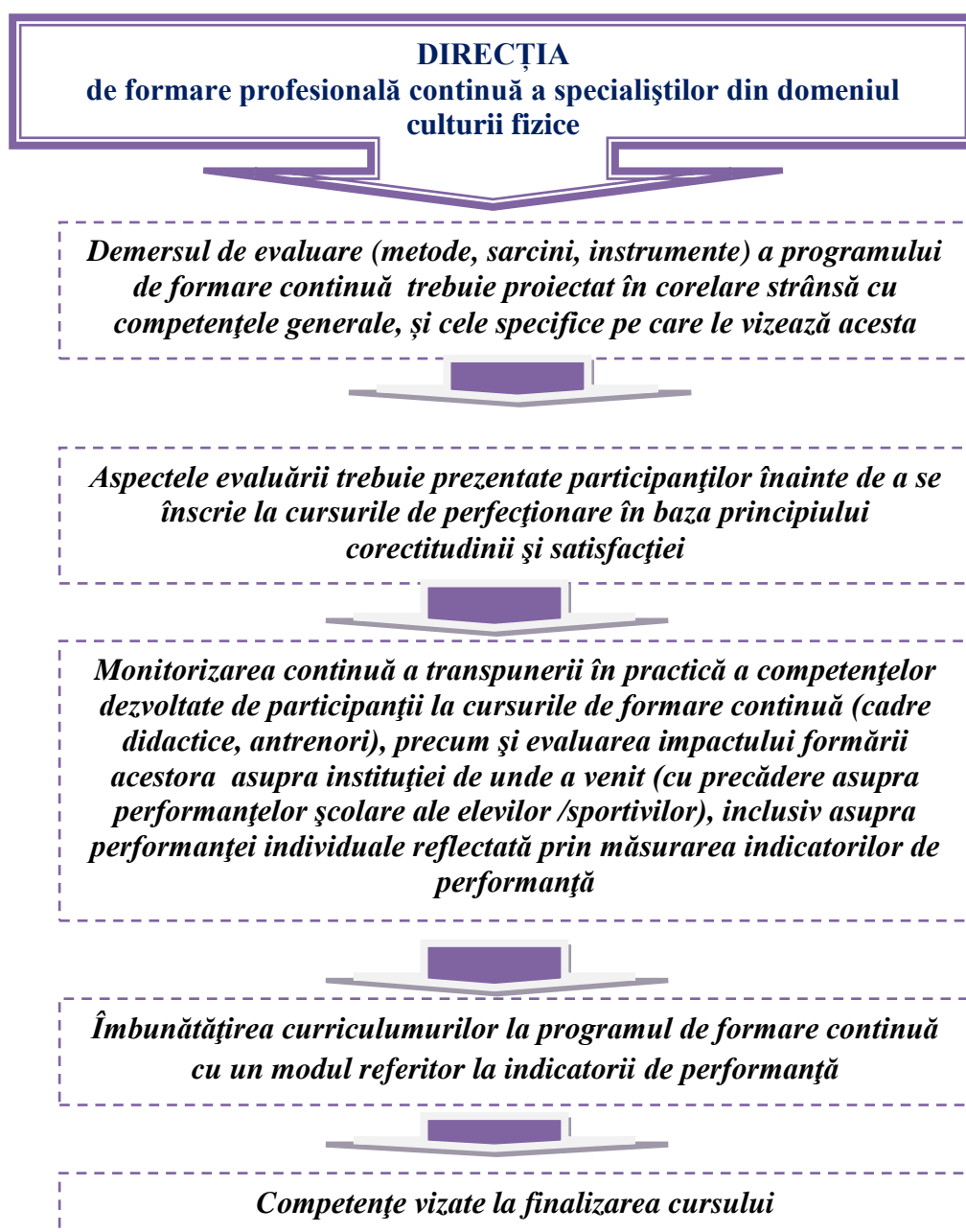
Plecând de la aceste considerente cu privire la resursele umane și făcând trimitere la problematica cercetării, putem menționa că formarea continuă reprezintă o etapă esențială în obținerea performanței individuale a specialiștilor din domeniu. Astfel, este important să subliniem că în procesul de instruire desfășurat la cursurile de perfecționare este bine să existe o etică a formatorului (cadrului didactic), după cum urmează:

- ✓ cursurile să fie orientate în direcția dezvoltării participanților, în calitatea lor de resurse umane angajate, și nu a diminuării acestora;
- ✓ cursurile să fie concepute din punct de vedere curricular nu pentru a reflecta multitudinea de informații de care dispune formatorul și pe care dorește să o pună în valoare, fără a ține cont de cursanți;
- ✓ valoarea cursurilor să fie explicată cursanților cu luarea în considerație a sugestiilor formulate în conceperea programelor de formare continuă;
- ✓ formatorii ar trebui să țină cont că, pentru orice angajat, unul dintre aspectele importante ale eticii în domeniul resurselor umane este reprezentat de evaluarea performanței individuale;
- ✓ ar fi bine dacă formatorul ar monitoriza prin studii de cercetare realizate sporirea calității prestației instructiv-educative al participanților la cursurile de perfecționare (profesorii de educație fizică și sport).

Evaluarea și monitorizarea programelor de formare continuă în domeniu ar conduce la avantaje importante în ceea ce privește responsabilitatea angajaților, planificarea resurselor financiare, îmbunătățirea programului ca efect al evaluării, realocarea resurselor conform

necesităților identificate și direcționarea activităților operaționale în acest sens. Calitatea înseamnă „zero neconformități”, cu condiția ca produsele și serviciile să aibă descrise caracteristicile calității. În acest context, calitatea programului de formare continuă ar trebui să fie garantată prin certificare.

Prezentăm în Figura 3.18 Direcția de formare profesională continuă a specialiștilor din domeniul culturii fizice.



**Fig. 3.18. Direcția de formare profesională continuă a specialiștilor din domeniul culturii fizice**

În cadrul experimentului ce vizează procesul de formare continuă în domeniul culturii fizice și sportului, ne-am propus să verificăm aspectul cu privire la dezvoltarea competențelor

cursanților de a manifesta deschidere și receptivitate față de tendințele novatoare necesare dezvoltării profesionale. Astfel, am apreciat cunoștințele profesorilor de educație fizică și sport și ale antrenorilor la acest aspect (participanți la cursurile de formare profesională în anul universitar 2015, 35 de persoane), conform criteriilor utilizate:

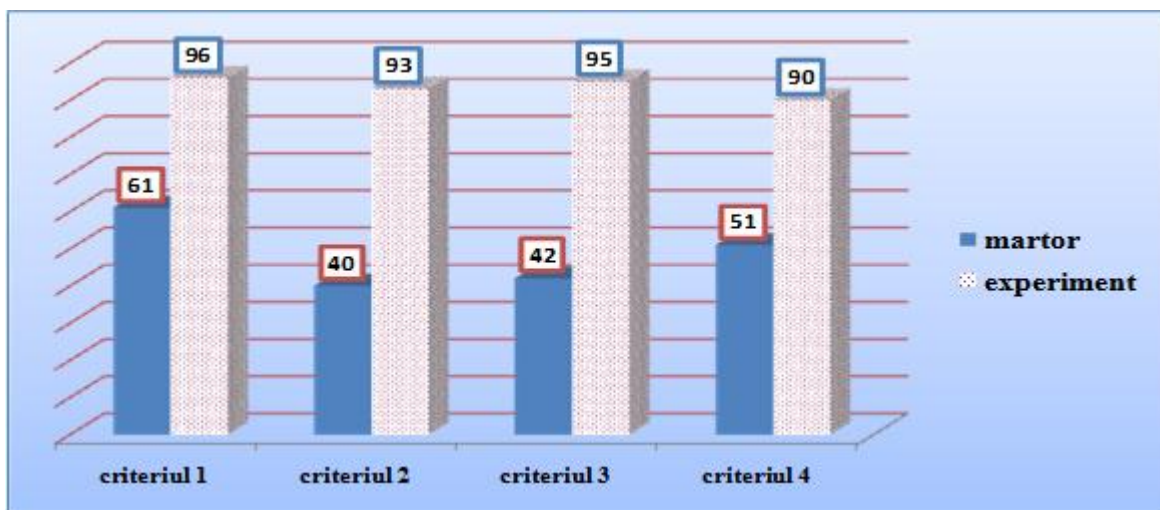
✓ să identifice care sunt indicatorii de performanță necesari pentru dezvoltarea carierei lor profesionale (Tabelul 3.12);

✓ să explice rolul acestora în îmbunătățirea performanței individuale, concret reflectată prin eficientizarea procesului de predare-învățare-evaluare (în cazul profesorilor de educație fizică și sport) sau pentru îmbunătățirea procesului de antrenament (în cazul antrenorilor) - Tabelul 3.12.

**Tabelul 3.12. Punctajele obținute de participanți în baza criteriilor monitorizate**

Nr. crit	Criterii implicate în apreciere	Rezultate obținute (cunoștințe)				
		Punctaj				
		n%	10-30	31-60	61-100	
			Nivel suficient Note (6-7,4)	Nivel mediu Note (7,5-8,4)	Nivel înalt Note (8,5-10)	Valoare generală
1	Precizarea indicatorilor de performanță individuală	n%	22	32	7	61
2	Concretizarea rolului indicatorilor în dezvoltarea profesională individuală	n%	19	12	9	40
3	Impactul asupra performanței individuale	n%	21	15	6	42
4	Îmbunătățirea performanței individuale prin stabilirea a trei indicatori concreți	n%	18	23	10	51

În Figura 3.19 prezentăm valorile generale ale punctajelor obținute de ambele grupe (martor și experiment) la etapa inițială și finală a experimentului.



**Fig. 3.19. Valorile generale ale punctajelor obținute de ambele grupe (martor și experiment) la etapa inițială și finală a experimentului**

Din Tabelul 3.12 și Figura 3.19 putem observa că punctajele obținute de către cei implicați în experiment pentru criteriile monitorizate sunt destul de mici. Astfel, cu privire la capacitatea acestora de a preciza care sunt indicatorii de performanță individuală necesari pentru cariera lor profesională, s-a înregistrat un nivel suficient cu o valoare de 22, un nivel mediu de 32, iar nivelul înalt cu o valoare de doar 7 puncte, valoarea fiind general de 61 puncte.

La criteriul referitor la concretizarea rolului indicatorilor în dezvoltarea profesională individuală, putem preciza valorile obținute: nivel suficient – 19 puncte, nivel mediu -12 puncte, iar cel înalt - 9 puncte, cu o valoare generală de 40 puncte.

La criteriul cu privire la impactul pe care-l au acești indicatori asupra performanței individuale valorile înregistrate sunt după cum urmează: nivel suficient - 21 puncte, nivel mediu - 15 puncte, iar cel înalt - 6 puncte cu o valoare generală- 42 puncte.

În ceea ce privește criteriul de menționare a trei indicatori concreți, pe care i-au identificat drept semnificativi pentru îmbunătățirea performanței lor individuale, punctajul obținut de cei monitorizați a fost: un nivel suficient - 18 puncte, mediu - 23 de puncte, iar înalt - 10 puncte, cu o valoare generală de 51 puncte.

În urma analizei rezultatelor obținute la testul inițial, am constatat necesitatea aplicării unor metode variate în vederea însușirii de către specialiști a indicatorilor cu privire la îmbunătățirea performanței individuale. O primă fază a modelului instrucional experimentat o constituie proiectarea și realizarea învățării dirijate în auditoriu (pentru profesori și antrenori), ale cărei obiective sunt:

1. Pentru profesorii de educație fizică și sport:
  - aplicarea unor strategii de predare moderne centrate pe cel ce învață;

- stimularea situațiilor de învățare prin abordarea simulărilor, întrucât acestea îl sprijină pe cel ce învață pentru însușirea unor deprinderi motrice, pentru a utiliza anumite echipamente și instalații sportive, pentru a identifica și a forma comportamentele adecvate unor situații concret stabilite de profesor, precum și pentru dezvoltarea capacităților de analiză și identificare de soluții în parametri optimi;

- implicare în acțiuni de cercetare (articole, cărți publicate), ce oferă cadrelor didactice ocazia de a dobândi cunoștințe și abilități în metodele și aplicațiile de cercetare și de a deveni conștienți de opțiunile și posibilitățile de introducere a unor schimbări favorabile învățării. Cadrele didactice care participă la astfel de activități devin mai critice și reflectează mai mult asupra practicilor utilizate. Cadrele didactice implicate în astfel de activități sunt mai atente la metodele de formare pe care le folosesc, la propria percepție și înțelegere, dar și la întregul proces de predare [101];

- susținerea gradelor didactice;
- participarea la cercurile pedagogice;
- munca desfășurată în cadrul activităților metodice;
- participare la activități de perfecționare;
- elaborarea curriculumului la decizia școlii, ca strategie de dezvoltare profesională, planificarea sistemelor și elaborarea politicilor;

- evaluarea impactului indicatorilor asupra situației din clasă, școală și regiune;
- capacitatea de a implementa proiecte pentru a obține informații specifice despre propria școală.

Direcțiile programelor de dezvoltare profesională, curriculumul de pregătire a cadrelor didactice și inițiativele de ameliorare școlară vor fi influențate semnificativ de elementele pe care cadrele didactice le învață în timpul activităților de perfecționare, care necesită investigarea critică și examinarea riguroasă a propriilor practici, a programelor școlare și a dezvoltării școlare, în general [147].

## 2. Pentru antrenori:

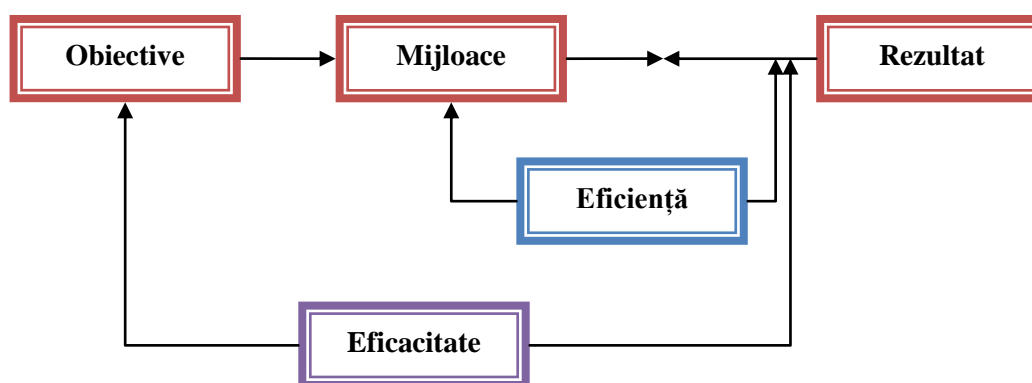
- planificarea și concretizarea obiectivelor de performanță (clubul împreună cu federația pe proba sportivă) ale lotului/echipei pe termen scurt (campionat, alte evenimente sau competiții sportive) și lung;

- elaborarea programelor de antrenament pentru obținerea rezultatelor planificate cu implicarea tuturor categoriilor de personal (antrenor secund, medic sportiv, preparator fizic, psiholog ș.a.);

- dirijarea procesului de antrenament prin stimularea creativității, a motivației și a inovației;
- modificarea după caz, a metodelor și tehnicilor de antrenament în scopul obținerii performanțelor;
- evaluarea aptitudinilor sportivilor și selectarea acestora în corespundere cu talentul sportiv pentru anumite probe sportive;
- evaluarea cunoștințelor și deprinderilor de către sportivi.

La etapa finală experimentului ne-am propus să verificăm dezvoltarea competențelor cursanților de a manifesta deschidere și receptivitate față de tendințele novatoare necesare dezvoltării profesionale pentru aceleași criterii. În cadrul acestei etape, grupul participant la cursurile de perfecționare a parcurs și modulul teoretico-practic cu privire la indicatorii de performanță necesari pentru îmbunătățirea performanței individuale și, implicit, pentru dezvoltarea entității în care sunt angajați. Totodată, obținerea și dezvoltarea performanței individuale a angajaților duc, de regulă, la obținerea eficienței, a eficacității și a competitivității organizației.

În Figura 3.20 reflectăm încadrarea eficacității și eficienței într-o schemă simplă, prin utilizarea a trei elemente fundamentale ale unui proiect instituțional: obiective, mijloace și rezultate [16].



**Fig. 3.20. Articulația Eficiență – Eficacitate (după Burlaud A. și Simon C.J. [16])**

Conceptul de performanță se poate defini succint astfel:

*Succes – Rezultat al unei acțiuni – Acțiune*

O posibilă formulă pentru performanță ar mai putea fi:

*Performanța = Economicitate + Eficiență + Eficacitate*

Unde : economicitate = procurare de resurse la cel mai mic cost;

eficiență = maximizarea rezultatului – minimizarea cantităților de resurse pentru un rezultat prestabilit;

eficacitate = rezultatele obținute cu un efect pozitiv.

În Tabelul 3.13 reflectăm punctajele obținute de grupul participant la experiment (2017) la etapa finală.

Din Tabelul 3.13 putem observa că punctajele obținute de către cei implicați în experiment pentru criteriile monitorizate sunt destul de ridicate comparativ cu valorile obținute de către grupa martor. Astfel, la criteriul „precizarea indicatorilor de performanță individuali necesari pentru cariera lor profesională” s-a înregistrat un nivel mai mare cu o valoare generală de 96 (grupa experiment) față de 61 (grupa martor). În ceea ce privește rolul indicatorilor în dezvoltarea profesională individuală, putem observa, de asemenea, o valoare generală mai mare la grupa experiment, respectiv de 93 față de 40. Referitor la criteriul cu privire la impactul pe care-l au acești indicatori asupra performanței individuale, valorile generale înregistrate sunt după cum urmează: de 95 puncte față de 42. În ceea ce privește criteriul de stabilire a trei indicatori concreți pe care i-au identificat drept semnificativ la îmbunătățirea performanței lor individuale, punctajul obținut de cei monitorizați a fost de 90 față de 51.

**Tabelul 3.13. Punctajele obținute de grupul participant la experiment (2017) la etapa finală**

Nr. crit.	Criterii implicate în apreciere  Modul	Rezultate obținute (cunoștințe)				
		n%	Punctaj			
			10-30	31-60	61-100	
			Nivel suficient Note (6-7,4)	Nivel mediu Note (7,5-8,4)	Nivel înalt Note (8,5-10)	Valoare generală
1	Precizarea indicatorilor de performanță individuală	n%	18	35	43	96
2	Concretizarea rolului indicatorilor în dezvoltarea profesională individuală	n%	13	38	42	93
3	Impactul asupra performanței individuale	n%	11	35	49	95
4	Îmbunătățirea performanței individuale prin stabilirea a trei indicatori concreți	n%	12	43	35	90



Din Tabelul 3.14 putem observa că mediile obținute în urma evaluării aspectului cu referire la indicatorii de performanță individuală la nivelul grupelor martor sunt mai mici față de cele ale grupei experiment, cuprinse între valorile: 7.08 – 8,33 (martor) și 9,27 - 10.

De asemenea, satisfacția beneficiarilor este unul dintre principalii indicatori nonfinanciari de performanță ai instituției de învățământ superior de profil alături de inovație, satisfacția salariaților și calitatea managementului.

Din datele și valorile înregistrate la cele două grupe, putem menționa că, pentru procesul de evaluare a performanțelor obținute în cadrul unei organizații, inclusiv sportive, indiferent de obiectul său de activitate, o etapă importantă o reprezintă determinarea celor mai potrivite criterii de verificare, respectiv a elementelor specifice sau atributelor ce definesc performanța. De asemenea, considerăm că se impune stabilirea standardelor de performanță la nivel organizațional în baza celor naționale pentru fiecare funcție și calificare, mai precis în corespundere cu nivelul așteptat al acesteia. La nivelul organizației, în ansamblul ei, este important a se lua în calcul atât performanțele individuale, cât și cele instituționale.

**Tabelul 3.14. Fluctuația valorilor mediilor la indicatorii de performanță individuală la nivelul grupelor martor și experiment (formare profesională continuă)**

Nr. crit.	Nota test predictiv		t	P
	M	E		
1	7,15±0,32	9,82±0,31	3,36	< 001
2	8,23±0,36	9,68±0,41	2,46	< 0,05
3	7,17±0,42	9,83±0,31	3,07	< 0,01
4	7,25±0,40	9,27±0,51	2,78	< 0,05
5	8,15±0,42	9,83±0,34	3,07	< 0,01
6	7,08±0,44	9,50±0,44	2,29	< 0,05
7	8,33±0,38	9,92±0,31	3,18	< 0,01
8	8,00±0,46	10,0±0,28	3,24	< 0,01
9	7,36±0,38	9,78±0,41	2,18	< 0,05
10	7,08±0,44	9,87±0,39	2,69	< 0,05
11	7,33±0,48	9,95±0,37	2,33	< 0,05
12	8,25±0,40	9,83±0,26	3,29	< 0,01
13	7,15±0,32	9,92±0,31	3,36	< 001
14	8,23±0,36	9,58±0,41	2,46	< 0,05
15	7,17±0,42	9,83±0,31	3,07	< 0,01
16	7,25±0,40	9,75±0,51	2,78	< 0,05
17	8,15±0,42	9,93±0,34	3,07	< 0,01
18	7,08±0,44	9,50±0,44	2,29	< 0,05
19	7,33±0,38	9,91±0,31	3,18	< 0,01
20	8,00±0,46	9,85±0,28	3,24	< 0,01
21	8,36±0,38	9,78±0,41	2,18	< 0,05
22	8,08±0,44	9,77±0,39	2,69	< 0,05
23	8,33±0,48	9,79±0,37	2,33	< 0,05

**Continuare Tabelul 3.14.**

Nr. crit.	Nota test predictiv		t	P
	M	E		
24	8,25±0,40	9,80±0,26	3,29	< 0,01
25	8,15±0,32	9,97±0,31	3,36	< 001
26	8,23±0,36	9,68±0,41	2,46	< 0,05
27	7,17±0,42	9,81±0,31	3,07	< 0,01
28	7,25±0,40	9,75±0,51	2,78	< 0,05
29	8,15±0,42	9,83±0,34	3,07	< 0,01
30	7,08±0,44	9,60±0,44	2,29	< 0,05
31	8,33±0,38	9,92±0,31	3,18	< 0,01
32	8,00±0,46	9,85±0,28	3,24	< 0,01
33	7,36±0,38	9,8±0,41	2,18	< 0,05
34	7,08±0,44	9,37±0,39	2,69	< 0,05
35	7,33±0,48	9,75±0,37	2,33	< 0,05

Criteriile de care trebuie să se țină seamă în evaluarea performanțelor individuale ale salariaților trebuie să includă și criterii stabilite de beneficiarii serviciilor educaționale. Cunoașterea expectativelor beneficiarilor este esențială pentru planificarea calității, dar și pentru evaluarea ei. De fapt, vorbim de o puternică influență a două evaluări:

- ✓ evaluarea făcută de clienți (studenți, cadre didactice, părinți sau alte persoane interesate) asupra produselor/serviciilor educaționale/sportive;
- ✓ evaluarea făcută de prestator, respectiv de instituția de învățământ superior de profil, prestatoare de servicii educaționale/sportive privind gradul de satisfacție al clienților (și al părților interesate).

Satisfacția beneficiarului este răspunsul acestuia la evaluarea făcută între așteptări și performanța actuală. În sistemul lui complex de evaluare, beneficiarul va compara nivelul calității și va măsura diferența între ceea ce aștepta de la produs/serviciu și ceea ce a primit (calitatea percepută).

Excelența salariaților dintr-o instituție face ca organizația să fie una bună. Excelența nu ține de mărimea organizației. O instituție mare, de succes, poate să nu fie excelentă, nici durabilă. O organizație mică (mijlocie) poate fi excelentă și durabilă.

În acest context, instituția de învățământ superior de profil poate excela doar dacă fructifică întregul potențial al fiecărei resurse umane angajate, stimulându-i creativitatea, oferindu-i motive de mândrie și făcând-o conștientă de propria sa valoare și dezvoltare.

Totuși pentru ca fiecare angajat să-și facă datoria excelent, s-a emis ideea că organizația trebuie să le asigure [132]:

- ✓ instruire (pentru perfecționare și performanță individuală, pentru profesionalizare și pentru îmbunătățirea calității);
- ✓ instrumente;
- ✓ timp (în vederea prestării echilibrului muncă – familie-religie-sine).

Performanța individuală și excelența începe chiar de la angajare. Calitatea nu constă în îndeplinirea standardului sau în respectarea recomandărilor pentru executarea unui serviciu sau produs. Principiile managementului calității conduc, dincolo de calitatea procesului, către „spiritul uman al calității” [47, 72].

### **3.4. Concluzii la capitolul 3**

Ca rezultat al experimentului formativ, au fost înregistrate variații semnificative ( $P < 0,05$ ) datorită conținutului selectat al informației cu caracter practic implementat la nivelul cursului „Managementul resurselor umane în sport” pentru grupa experiment. Astfel, putem observa că și la Modulul „îmbunătățirea performanței individuale” s-a obținut o variație foarte semnificativă ( $P < 0,001$ ) datorită înțelegerii importanței și rolului evaluării performanțelor resurselor umane, măsurării indicatorilor realizați, în direcția monitorizării și dezvoltării referențialului specialistului din domeniu și a obținerii avantajului competitiv.

În acest context, pentru a avea în cadrul entității un sistem funcționabil al resurselor umane, se impune realizarea unui management performant, a unui proces de dirijare orientat spre valori și centrat pe calitate, ca și factor fundamental al progresului. Evaluarea performanțelor individuale și instituționale au un rol semnificativ în creșterea satisfacției beneficiarilor de servicii prestate de instituția de învățământ superior de profil, precum și în îmbunătățirea continuă a produselor educaționale implementate ca urmare a spiritului de competiție, pe care, fără îndoială, nu numai calitatea îl poate asigura. Mai mult decât atât, investiția în cunoaștere a devenit o prioritate, astfel efortul instituțional susținut ne prezintă o sursă importantă și decisivă pentru asigurarea competitivității și a excelenței durabile.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

1. Analiza literaturii de specialitate în domeniu a scos în evidență faptul că resursele umane contribuie la creșterea eficienței și eficacității organizației sportive. Cunoștințele, competențele, atitudinile, motivația, particularitățile individuale ale angajaților sunt cele care asigură organizațiilor sportive fundamentul pentru obținerea rezultatelor. Pregătirea profesională a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului, completată de o dezvoltare profesională continuă, constituie o prioritate atât pentru organizația în care activează, cât și pentru salariat, din dorința comună de a obține performanță [109]. În acest context, fundamentarea teoretică a problematicii de pregătire profesională și formare continuă a specialiștilor de cultură fizică și sport va aduce o contribuție substanțială la asigurarea calității și cantității producției, deoarece competența și productivitatea fiecărui angajat calificat sunt mai ridicate decât ale unuia necalificat. Astfel, conform aspectelor principale reflectate prin acest compartiment teoretic al cercetării, putem menționa că investiția în capitalul uman este echivalentă cu investiția în capitalul fizic și conduce la îmbunătățirea calității.

2. Rezultatele obținute pe parcursul cercetării au fost corelate cu tematica abordată, cu ipoteza, scopul și obiectivele acesteia. Astfel, analizând literatura de specialitate, opiniile specialiștilor și datele chestionarelor, a fost elaborată o nouă programă experimentală a cursului „Managementul resurselor umane în sport”, care are la bază conținuturile teoriilor motivaționale, precum și conținuturile teoretice și practice ale disciplinei de profil, studiate pe parcursul celor doi ani de studii (I și II) [107, 108]. Totodată, au fost elaborate și implementate în procesul de instruire al studenților-masteranzi noul format al cursului „Managementul resurselor umane în sport”, centrat pe modelul de învățare orientat spre formarea competențelor teoretico-practice. Astfel, componenta teoretică am raportat-o la conținutul teoretic al noului curs elaborat, iar cea practică am structurat-o în două etape: seminare și activități de lucru individual.

3. Dinamica notelor medii obținute de către **grupa experiment** la fiecare modul al cursului nou elaborat în cadrul demersului formativ prin prisma noului model de învățare centrat pe aspecte practice reflectă rezultate foarte bune, după cum urmează: la modulele „Politici de management al resurselor umane în sport și activitățile sale specifice” (1) și „Personalul organizației sportive și atribuțiile acestuia” (2) mediile obținute prin pilotarea noului model de învățare au fost de 9,17 și 9,16 cu un criteriu t Student calculat de 4,90 și respectiv, 4, un  $P < 0,001$  și, respectiv,  $P < 0,01$ ; la modulele „Aspecte motivaționale, de coaching și teambuilding” (3) și „Managementul carierei” (5) s-au obținut rezultate mai scăzute: respectiv, de 9,13 și 9,03. Coeficienții t Student obținuți, conform calculului matematic, au înregistrat următoarele valori: 5,33 și 4,6, pentru  $P < 0,001$  la ambele capitole; la modulele „Evaluarea performanțelor resurselor

umane” (4), ”Responsabilități sociale și etica în activitățile sportive” (6) „Elemente de deontologie profesională a specialistului de profil” (7) s-au obținut medii mai mari, respectiv: 9,23; 9,31 și 9,22. Criteriul Student calculat pentru fiecare temă este de: 3,91; 4,12 și 3,96, pentru  $P < 0,01$ . Instruirea profesională pe baza noului curriculum și a cursului elaborat, centrat pe noul model de învățare, a creat deschideri pentru formarea modului de gândire critică, pentru formarea atitudinilor de participare activă în rezolvarea de probleme concret propuse de cadrul didactic în timpul orelor practice, precum și pentru formarea atitudinilor și convingerilor competitive.

4. Notele înalte obținute reprezintă o consecință evidentă a modului total diferit de apreciere și evaluare a masteranzilor din grupa experiment în comparație cu cei din grupa martor, fapt confirmat și de către masteranzii testați, ca urmare a lichidării subiectivismului sistemului de evaluare, prin posibilitatea acestora de a-și alege răspunsurile considerate de ei ca fiind corecte, într-un interval de timp prestabilit, prin posibilitatea de selectare a răspunsului în funcție de cunoștințele proprii, fără influența factorilor externi reprezentați de intervenția cadrului examinator, precum și a stărilor psihice variate generate de către ceilalți subiecți examinați. În final variațiile mediilor obținute de subiecții grupelor martor și experiment, cu un  $t=2,12$  și o valoare a lui  $P < 0,05$ , confirmă valabilitatea, utilitatea, necesitatea și corespondența formării competențelor profesionale, fundamentate pe modelul de învățare centrat pe aspecte practice ale conținuturilor curriculare universitare și ale cursului nou elaborat. Problema științifică importantă soluționată rezidă în determinarea fundamentelor teoretice și metodologice ale eficientizării procesului de pregătire profesională a specialiștilor din cultura fizică și sport, fapt ce a condus la elaborarea modelului orientat pe formarea competențelor profesionale (teambuilding și coaching individual) la viitoarele cadre calificate din domeniu pentru a asigura un management eficient al resurselor umane în domeniul culturii fizice și sportului.

5. Elaborarea direcției de formare profesională continuă a specialiștilor din domeniul culturii fizice și evaluarea performanței se dovedesc a avea o influență deosebită asupra activității și climatului entității sportive, având repercursiuni asupra creșterii eficienței, în general, și a competitivității, în special. Astfel, sistemul de evaluare a performanței constituie o parte intrinsecă și importantă a sistemului de management general și, implicit, a managementului calității la nivel instituțional. Asigurarea permanentă a competenței profesionale a specialiștilor din domeniu, îndeosebi în condițiile economiei de piață, poate fi obținută doar prin formare și perfecționare continuă, iar în caz de necesitate, și prin recalificare profesională.

6. Limitele rezultatelor obținute în cercetare s-au concretizat în special sub aspectul îmbunătățirii și al actualizării conținutului învățării la disciplina de studiu „Managementul

resurselor umane în sport” centrat pe modelul de învățare orientat spre formarea competențelor teoretico-practice ale specialiștilor din domeniu, pe înțelegerea importanței și a rolului indicatorilor de performanță, pe măsurarea permanentă a acestora în scopul dezvoltării individuale sau de grup, pe motivație, spirit de echipă și coaching. Una dintre problemele rămase nerezolvate, care poate face obiectul unor cercetări viitoare o constituie standardele de calificare pentru fiecare ocupație/profesie din domeniul culturii fizice în corespundere cu legislația națională și internațională.

\*\*\*

1. Pornind de la faptul că pregătirea profesională a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului trebuie să fie centrată pe student, astfel încât printre factorii care contribuie la formarea și perfecționarea acestora un rol semnificativ să-l dețină evaluarea continuă a performanței, întrucât aceasta a fost și va rămâne una dintre verigile cele mai importante, care pot asigura instituției competitivitate, este necesar a elabora un ghid metodologic privind centrarea pe subiect din perspectivă managerială.

2. Este absolut necesar ca managementul performanței la nivel instituțional să fie abordat sistematic în raport cu cel al resurselor umane, în general, și cu evaluarea rezultatelor, în special, folosind obiectivele, performanțele și aprecierile, precum și feedback-ul ca mijloace de motivare a angajaților în scopul înțelegerii și al utilizării la maxim a potențialului creator. Un rol esențial, în acest context, îl poate avea elaborarea Hărții managementului performanței.

3. Evaluarea programelor de studii și de formare continuă este vitală pentru cunoașterea influențelor pozitive și negative pe care aceste programe le au asupra rezultatelor studenților/specialiștilor din domeniu, ținând cont de inserția lor pe piața muncii, fapt pentru care recomandăm să fie acordată o atenție deosebită formării acestora, printr-o modelare inovativă, generatoare de competențe profesionale adecvate.

4. Considerăm ca util și necesar faptul ca managerii de vârf al instituțiilor, inclusiv ai celor sportive, să îmbine armonios viața angajaților cu succesul organizației. Totodată, atragem atenția asupra a două aspecte importante pentru managementul resurselor umane: costurile pe care le implică absența unui management al resurselor umane modern și profesionist și implicațiile etice ale acestuia, văzute din perspectiva unor principii directoare, nu doar din punctul de vedere al evitării unor aspecte neplăcute pentru organizație, ci în mod prioritar pentru asigurarea succesului și performanței acestora.

## **BIBLIOGRAFIE**

**(în limba română)**

1. Abrudan, D. Elemente de managementul resurselor umane. Timișoara, 2012. 156 p. ISBN 978-606-569-423-1
2. Adair, J. Arta de a conduce. București: Grupul Editorial Cosmos Viking Penguin, 2006, p. 24.
3. Adkin, E.; Jones, G.; Leighton, P., Resurse umane: Ghid propus de The Economist Books. București: Editura Nemira, 1999, 224 p. ISBN 973-569-327-5
4. Armstrong, M. Managementul resurselor umane. Manual de practică. Ediția a 8-a. București: Ed. Codecs, 2003. 872 p. ISBN 9738060605
5. Apostu, A. Îmbunătățirea managementului competiției sportive. Rezumat al tezei de doctor. Cluj-Napoca, 2010, p. 4-6.
6. Ausubel, D., Robinson, F., Învățarea în școală. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1981. 538 p.
7. Babanski, Iu.C., Optimizarea procesului instructiv-educativ: (Bazele metodice). Trad. Comerzan A. Chișinău: Lumina, 1984. 202 p.
8. Bădescu, A., Mirci, C., Bögge, G., Managementul resurselor umane: manualul profesionistului. Timișoara: Brumar, 2008. 97 p. ISBN 978-973-602-369-9
9. Bontaș, I., Tratat de pedagogie (ed. a VI-a). București: ALL, 2007. 410 p. ISBN 978-973-571-738-4
10. Budevici, A., Management în educație fizică și sport. Iași, 2000.
11. Budevici-Puiu, L., Etică, drept și deontologie în sport. Chișinău: Valinex, 2018. 272 p. ISBN 978-9975-68-362-3
12. Budevici-Puiu, L., Enache, P., Managementul resurselor umane în organizațiile sportive. Iași: Dosoftei, 2007. 258 p.
13. Budevici-Puiu L., Manolachi Victor, Management și legislație în educația fizică și sport. Ed. a 2-a. Chișinău: USEFS, 2016. 283 p. ISBN 978-9975-131-26-1
14. Budevici-Puiu, L., Management și drept sportiv. Monografie. Chișinău: S.n., 2016 (Tipogr. Valinex SRL). 348 p. ISBN 978-9975-68-301-2
15. Burdus, E., Management comparat internațional. Buurești: Pro Universitaria, 2017. 614 p. ISBN 9786062607197
16. Burlaud, A., Simon, C.J., Controlul de gestiune. București: Coresi, 1999, p. 123-132.
17. Burloiu, P., Managementul resurselor umane: tratat interdisciplinară. București: Lumina Lex SRL, 1997. 1271 p. ISBN 9735880245

18. Callo, T., O pedagogie a integralității. Teorie și practică. Chișinău: Editura CEP USM, 2007. 171 p. ISBN 978-9975-70-161-7
19. Calugher, V., Învățământul superior de cultură fizică din Republica Moldova: între tradiție și reformă: monografie. Chișinău: Valinex SRL, 2015. 226 p. 978-9975-68-365-7
20. Cârstea, Gh., Teoria și metodică educației fizice și sportului. București: Universul, 1993. 143 p.
21. Chișu, V. A., Manualul specialistului în resurse umane. București: Editura IRECSO, 2001, p. 23-34.
22. **Cireș, V. Formarea profesională continuă a specialiștilor din domeniul cultură fizică și sport: necesități și oportunități În: Sport. Olimpism. Sănătate: Materialele Congresului Științific Internațional. Ediția a V-a. Chișinău: USEFS, 10-12 septembrie 2020.**
23. **Cireș, V., Amelicichin, E., Importanța stagiului de practică managerială în pregătirea profesională a studenților facultăților cu profil sportiv / The importance of the traineeship of managerial practice in the professional training of the students of faculties with sport profile. În revista: Știința culturii fizice, nr. 28/2, Chisinau, 2017, p. 76-91. ISSN 1857-4114**
24. **Cireș, V., Budevici-Puiu, A., Analiza și modelul planificării posturilor funcționale din cadrul organizației sportive. În: Sport. Olimpism. Sănătate: Materialele Congresului Științific Internațional. Volumul I. Chișinău: USEFS, 2016, p. 17-24. ISBN 978-9975-131-32-2**
25. Cîmpean, E.A., Managementul firmei și dezvoltarea resurselor umane în organizații, Cluj-Napoca: Editura Risoprint, 2005, p. 56-62.
26. Chiriac, A., Competențe profesionale ale cadrelor didactice necesare în activitatea cu elevi supradotați. În: Convorbiri didactice, 2015, nr. 17, p. 43-44.
27. Cojocaru, N., Strategii de motivare în câmpul organizațional: prelegeri universitare. Chișinău: CEP USM, 2013. 138 p. ISBN 978-9975-71-433-3
28. Colibaba-Evuleț, D., Bota, I., Jocuri sportive: teorie și metodică. București: Ed. Aldin, 1998. 327 p. ISBN 973-98005-4-8
29. Cole, G.A., Managementul personalului, ediția a 4 a, Ed. Codecs, 2000. 555 p.
30. Comportament organizațional și gestiunea resurselor umane. / A. Deaconu, L. Rașcă, I. Chivu, D. Curteanu, A. Niță, S. Podgoreanu, I. Popa. București: Editura ASE, 2002, p. 209.
31. Constantin, T., Stoica-Constantin, A., Managementul resurselor umane. Ghid practic și instrumente pentru responsabilii de resurse umane și manageri. Iași: Institutul European, 2002. 248 p. ISBN 973-611-214-4



32. Constantinescu, A.D., (coord.), Managementul resurselor umane. București: Colecția Națională, 1999, p. 56.
33. Covey, R.S., Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii. Editia a 5-a. București: Ed. Allfa, 2000. 336 p. ISBN 973-724-218-1
34. Covey, R.S., Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii. Editia 1-a. București: Ed. Allfa, 2000. 376 p. ISBN 973-9477-42-9
35. Covey, R.S., Managementul timpului sau Cum ne stabilim prioritățile. București: Ed. Allfa, 2007. 385 p. ISBN 978-973-724-113-9
36. Cucoș C. Pedagogie. Iași: Editura Polirom, 2006. 463 p. ISBN 973-681-063-1
37. Currie, D., Introducere în managementul resurselor umane. București: CODECS, 2009. 435 p. ISBN 973-1920-03-0
38. Dagot, L., Experimente de psihologie organizațională. Optimizarea relațiilor la locul de muncă. Iași: Polirom, 2007, p. 123-145. ISBN 9789734608621
39. Dima, T., Managementul sportiv în contextul globalizării. Teză de doctor. București: ASE, 2015. 191 p.
40. Doicov, E., Gheorghiuță, T., Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică: instruirea internă. Ghid metodic. Chișinău: Bons Offices, 2011. 90 p. ISBN 978-9975-80-477-6
41. Epuran, M., Holdevici, I., Tonita, F., Psihologia sportului de performanță: teorie și practică. București: Editura FEST, 2001. 480 p. ISBN 973-85143-0-4
42. Faur, M.L., Aftimiciuc, O., Ritmul activității motrice în sistemul pregătirii profesionale pedagogice a profesorului de educație fizică. Monografie. Chișinău: Valinex, 2014. 151 p. ISBN 978-9975-68-240-4
43. Gavrea, C., Rolul diagnosticului organizațional în îmbunătățirea performanțelor firmei. Rezumatul tezei de doctorat. Cluj-Napoca, 2010. 57 p.
44. Goraș-Postică, V., Formarea de competențe profesionale în contextul actual al învățământului superior. În: Studia Universitatis Moldaviae, 2013, nr. 5, p. 31-35. ISSN 1857-2103
45. Ghimpu, S., Țiclea, A., Dreptul muncii. București: Șansa SRL, 1995. 598 p. ISBN 973-9167-39-X
46. Guțu, V., Pedagogie. Chișinău: CEP USM, 2013. 508 p. ISBN 978-9975-71-450-1
47. Hacker S.K. O evaluare a abordării americane a calității, în Revista Tribuna calității nr.1, 2002, p.10.

48. Hoffmann, A., Competiția din punct de vedere interdisciplinar. În: Conferința științifică internațională. București, Agenția Națională pentru Sport, 2003, vol. 1, p. 142.
49. Jinga, Gh., Interdisciplinaritatea în educație fizică și sport. Vol. I. București: Editura ASE, 2010. 157 p. ISBN 9786065053199
50. Joita E. Metodologia educației. Schimbări de paradigmă. București: Editura Institutul European, 2010. 288 p. ISBN: 978-973-611-661-2
51. Joița, E., Ilie, V., Vlad, M., Frăsineanu, E., Pedagogie și elemente de psihologie școlară. Craiova: Editura Arves, 2003, p. 5-43. ISBN 973-7958-03-9
52. Kotter, J., Forța schimbării. Cum diferă leadershipul de management. București: Publica, 2009. 240 p. ISBN 978-973-19-3100-5
53. Lador, I., Implementarea conceptual-structurală și de profil a managementului în educație fizică și sport universitar, în macrosistemul social specific : Managementul educației fizice și sportului. Teză de doctorat. București, 1998. 248 p.
54. Lefter, V., Manolescu, A., (colab.) Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2017. 367 p. ISBN 9789737098290
55. Macarescu, C., Prefecționarea managementului resurselor umane din perspectiva cerințelor ergonomice în sport. Teză de doctorat. București: ASE, 2016. 221 p.
56. Manolachi, V., Managementul și dezvoltarea durabilă a sportului. Monografie. Chișinău: Editura USEFS, 2016. 304 p. ISBN 978-9975-131-25-4
57. Manolescu, A., Managementul resurselor umane. București: Ed. R.A.I., 1998. 456 p. ISBN 9735701081
58. Matthews, G., Deary, I., Whiteman, M., Psihologia personalității. Trăsături, cauze, consecințe. Iași: Polirom, 2005. 245 p.
59. Mathis, R.L, Nica, P.C., Rusu, C. (coord.) Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 1997. 472 p. ISBN 9739198767
60. Matveev, L.P., Novikov, A.D., Teoria și metodica educației fizice. București: Sport-Turism, 1980. 600 p.
61. Mândăcanu, V., Bazele tehnologiei și măiestriei pedagogice. Chișinău: S.n., 1997. 358 p. ISBN 9975-939-19-8
62. Mihuleac, E., Bazele managementului. București: Tempus, 1994. 352 p. ISBN 9739620205
63. Miroiu, M., Blebea Nicolae, G., Introducere în etica profesională. București: Editura Trei, 2001. 151 p. ISBN 9739419852
64. Nica, P.C., Nestian, A., Iftimescu, A., Prodan., A. (colab.) Managementul organizației: concepte și practici. Iași: Sedcom Libris, 2014. 691 p. ISBN 9789736700583

65. Nicola I. Tratat de pedagogie școlară. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1996. 485 p. ISBN 9733046833
66. Nicolescu, O., Verboncu, I., Fundamentele managementului organizației. București: Editura Universitară, 2008. 415 p. ISBN 9789737494481
67. Nicolescu, O., Verboncu, I., Management. București: Editura Economică, 1995. 408 p. ISBN 9739679595
68. Nicolescu, O., Verboncu, I., Metodologii manageriale. București: Tribuna Economică, 2001. 391 p. ISBN 9738257468
69. Nicolescu O. și colab. Strategia universității. Editura Economică, 2007, p 17.
70. Oana, O., Bargaunas, G., Management în sport și marketing sportiv. Note de curs. București, 2005. 87 p. ISBN 973-87157-6-8
71. Pânișoară, I.O., Pânișoară, G., Managementul resurselor umane. Ed. a 3-a. Iași: Polirom, 2016. 309 p. ISBN 9789734658213
72. Paraschivescu, A.O., Managementul excelenței. Chișinău: Tehnopress, 2009, p 172-176. ISBN 978-973-702-618-7
73. Pogolsa L. Managementul implementării Curriculumului de formare continuă a cadrelor didactice de Chimie, Biologie și Fizică axat pe formarea competenței de cunoaștere științifică. În: Univers pedagogic pro, 2012, nr. 3., p. 3-10.
74. Popescu, V., Decision Making Policies in Management of Sport Activities. In: 15<sup>th</sup> World LUMEN Congress – Logos Universality Mentality Education Novelty (LUMEN). Iasi, Romania, apr 12-17, 2016. Published: 2016, p. 259-264.
75. Petrescu, I., Managementul personalului organizației. București: Ed. Expert, 2003, p. 26-31.
76. Pitariu, H.D., Managementul resurselor umane: măsurarea performanțelor profesionale. București: Editura ALL, 1994. 260 p. ISBN 9739156398
77. Porumb, E., Managementul strategic al resurselor umane. București: Editura Economică, 2000. 224 p. ISBN 9735902133
78. Preda, D., Copîndean, C., Petean, F., Sisteme de resurse umane. Echitate și oportunități. Cluj: Centrul de Dezvoltare Managerială, 2002.
79. Prodan, A., Managementul resurselor umane. Ghid de practică. Iași: Economica, 2011. ISBN 978-973-709-549-7
80. Roșca, C., Varzaru, M., Roșca, I.G., Resurse umane: management și gestiune. București: Editura Economică, 2005. 638 p. ISBN 9737091647

81. Roșca, D., Punerea în practică și evaluarea formării. În: Roșca, C., Varzaru, M., Roșca, I.G., Resurse umane: management și gestiune. București: Editura Economică, 2005, Cap. X.3, pp. 304-318.
82. Rotaru, A., Prodan, A., Managementul resurselor umane. Iași: Sedcom Libris, 2006. 275 p. ISBN 9789736701641
83. Sandu A. Etică și deontologie profesională. Iași: Editura Lumen, 2012. 266 p. ISBN 978-972-166-302-9
84. Serban O. Managementul organizațiilor sportive universitare. Editura ProUniversitaria, București, 2014, ISBN 978-606-26-0062-4
85. Silistraru, N., Tehnologia activității pedagogice – componentă a culturii profesionale. În: Calitatea învățământului superior – concepte și strategii în pregătirea cadrelor didactice: Materialele conferinței științifice internaționale. Chișinău, 2006, p. 278-283. ISBN 978-9975-76-010-2
86. Stanciu, Ș., Managementul resurselor umane. București: Editura SNSPA – Facultatea de Comunicare și Relații Publice, 2001. 213 p.
87. Stanciu, Ș., Ionescu, M.A. Cultură și comportament organizațional. București: Comunicare.ro, 2005.
88. Stănescu, R., Management aplicat în educație fizică și sport: curs în tehnologie IFR. București: Discobolul, 2015, p. 5-17. ISBN 978-606-8603-19-3
89. Stefanovic, J., Psihologia tactului pedagogic al profesorului. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1979. 408 p.
90. Ticu, C., Stoica-Constantin, A., Managementul resurselor umane: Ghid practic și instrumente pentru responsabilii de resurse umane și manageri. Iași: Institutul European, 2002. 248 p. ISBN 973-611-214-4
91. Todan, I., Roibu, T., Iancu, H., Management și legislație: Note de curs. București: S.n., 1997. 81 p.
92. Toma-Urichianu, S., Organizarea și conducerea activitatilor sportive. București: Editura INVEL, 2010. 217 p.
93. Triboi, V., Problematika sportului ca activitate socială ce implică un management eficient. În: „Sport. Olimpism. Sănătate”: Materialele Congresului Științific Internațional, 5-8 octombrie, Chișinău: USEFS, 2016, Vol. 1, p. 105-109.
94. Triboi V., Budevici-Puiu L. Pregătirea legislativă și managerială a specialiștilor din domeniul culturii fizice și sportului: Crestomație la cursurile de legislație și management în educație fizică și sport. Chișinău: Valinex, 2005. 492 p. ISBN 9975-9915-4-8

95. Vărzaru, M. Sistemul de evaluare și orientare a personalului. În: Roșca, C., Vărzaru, M., Roșca, I.Gh. (coord.). Resurse umane. Management și gestiune. București: Editura Economică, 2005, Cap. VII, pp. 189-228.
96. Vlăsceanu, M., Organizații și comportament organizațional. Iași: Editura Polirom, 2003. 332 p. ISBN 9736814122
97. Verboncu, I., Zalman, M., Management și performanțe. București: Ed. Universitară, 2005. 256 p. ISBN 9737787919
98. Voicu, A., Legislație, management și marketing în educație fizică și sport: curs pentru studenții facultăților de profil. București, 2005. 133 p.
99. Voicu, M., Rusu, B., Pregătirea profesională și dezvoltarea carierei. În: Mathis, R.L, Nica, P.C., Rusu, C. (coord.) Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 1997, Cap. 7, pp. 121-144.

**(în limba engleză)**

100. Aleamoni, L.M., Student rating myths versus research facts from 1924 to 1998. Journal of Personnel Evaluation in Education, 13(2), 153-166, 1999.
101. Andrew, M. D., Cobb, C. D., & Giampietro, P. J., Verbal ability and teacher effectiveness. Journal of Teacher Education, 56(4), 343-354, 2005.
102. Armstrong, M., Strategic Human Resource Management. A Guide to Action. 4th Edition. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page, 2008, p. 73.
103. Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T., Human Resource Management: A contemporary approach. Third edition, Prentice Hall, 2004.
104. Brown, R.D., Harvey D. An experiential approach to organization development, seventh edition, Ed. Prentice Hall, USA, 2006.
105. Buckingham, M., Now, discover your strengths, Ed. The Free Press, 2001. 342 p.
106. Carruth, P. J. & Carruth, A. K. (2004). Evaluation of college faculty: what do accounting students really think? Journal of College Teaching and Learning, 1(9), p. 1-8.
107. **Cires, V., Elements Specific to Occupational Analysis in Physical Culture and Sport. In: Bulletin of The Transilvania University of Brasov. Vol 10 (59) No.2 – 2017. Series IX – Sciences of Human Kinetics. P. 137-144. ISSN 2344-2026 (Print), ISSN-L 2344-2026 (Online)**
108. **Cireș, V., Negoescu, M.C., The role of staff motivation employed in achieving the performance of sports organization. In: Journal of Sport and Kinetic Movement, vol. II, no 31, Craiova, 2018, p. 9-13. pISSN:2286 –3524 ;eISSN-2286 –3524**

109. **Cireş, V., Negoescu, M.C., Training the professional skills of the future specialists in the field of physical culture. In: Journal of Sport and Kinetic Movement, vol. II, no 31, Craiova, 2018, p. 14-17. pISSN:2286 –3524 ;eISSN-2286 –3524**
110. Clayson, D.E., Sheffet, M.J., Personality and the student evaluation of teaching. *Journal of Marketing Education*, 28(2), 2006, p. 149-160.
111. Cole, G.A., *Management, Theory and Practice*. London: DP Publications Ltd., 1996. 462 p.
112. Cole, G.A., *Organizational behavior*, 1st edition, London, 2001. 398 p. ISBN-10: 0826453872; ISBN-13: 978-0826453877
113. Dalton, H., Denson, N., Student evaluation: what predicts satisfaction? In *The student experience, Proceedings of the 32nd HERDSA Annual Conference*. Darwin, 6-9 July 2009, p. 100-110.
114. Darby, J.A., Are course evaluations subject to a halo effect? In: *Research in Education*, no 77, 2007, p.46-55.
115. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper&Row, New York, 1985, p. 92-101.
116. Drucker P. *Management*. Harper &Row, New York, 1985.
117. Ebmeier, H., Ng, J., Development and field test of an employment selection instrument for teachers in urban school districts. In: *Journal of Personnel Evaluation in Education*, no 18, 2005, p.201–218.
118. Eitington, J.E., *The winning trainer*. TX: Gulf Publishing, 1984. 424 p.
119. Ellis, C.W., *Management Skills for New Managers*. New York; Atlanta; Brussels; Chicago; Mexico City; San Francisco; Shanghai; Tokyo; Toronto; Washington, D.C.: American Management Association, 2005.
120. Furnham, A., *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization (2nd ed.)*. London: Psychology Press, 2005. 848 p. ISBN-10:1841695041; ISBN-13:978-1841695044.
121. Goldsmith, W., Clutterbuck, D., *The winning streak, mark II*, Penguin; New Ed edition, 1985. 224 p. ISBN-10: 0140072594; ISBN-13: 978-0140072594
122. Gortner, H., *Ethics for public managers*. New York: Greenwood Press, 1991. 186 p.
123. Guirdham, M., *Interactive behavior at work*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall, 2002.
124. *Handbook of Human Resources Management in Government*, Stephen E. Condrey, Editor, John Wiley&Sons, San Francisco, USA, 2005.
125. *Handbook for the EUROFIT tests of physical fitness*, Council of Europe, Committee for the development of sport, Second edition, Strasbourg, 1993.
126. Haslam, N., *Introduction to personality and intelligence*. London: Sage, 2007, p. 6-12.

127. Hayes, J., *Interpersonal skills at work*, second edition, 2002. 320 p. ISBN-10: 9780415227766; ISBN-13: 978-0415227766
128. Hersey, P., Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior* 5th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988, p. 169-201.
129. Hoque, Z. and James, W. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 2000, p. 1-17.
130. Honey, P., Mumford, A., *The manual of learning styles*, Peter Honey Publications; 3rd Revised edition edition, 1992. 94 p. ISBN-10: 0950844470; ISBN-13: 978-0950844473
131. Ionescu, M. C. The construction of a behavioural observation scale for university teachers' evaluation. In Eleftherakis, G., Hannam, S. Kalyva, E., & Psychogios, A. (eds.). *Infusing research and knowledge in South-East Europe Thessaloniki: South-East European Research Centre Publishing*, 2009. Vol. I, p. 81-96.
132. Isikawa K. *Le TQC ou la qualite la japonaise*. Paris: AFNOR, 1994, p.67.
133. Ivanovic, A.; Collin, P. H. *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*. Third Edition. – London: Bloomsbury Publishing Plc, 2003. 304 p. ISBN-10: 0747566232; ISBN-13: 978-0747566236
134. Jahangiri, L. & Mucciolo, T.W., Characteristics of effective classroom teachers as identified by students and professionals. A qualitative study. *Journal of Dental Education*, 72(4), 2008, p. 448-493.
135. Landy, F.J., Conte, J. M. *Work in the 21<sup>st</sup> century. An introduction to industrial and organizational psychology* (3rd ed.). Hoboken: Wiley-Blackwell, 2010. 720 p. ISBN-10: 9781118291207; ISBN-13: 978-1118291207
136. Laursen, P. F. The authentic teacher. In Beijaard, D., Meijer, P.C., Morine-Dersheimer, G., & Tillema, H. (eds.). *Teacher professional development in changing conditions*. Dordrecht: Springer, Kluwer Academic Publishers, 2005, p. 199-212.
137. Lethielleux L. *L'essentiel de la gestion des ressources humaines 2014-2015*. Paris: Gualino, 2014. 128 p. ISBN-10: 2297040210; ISBN-13: 078-2297040211
138. Luecke, R., *Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004. 155 p.
139. Mathis, L.R., Jackson H.J., *Human resource management*, 9th Edition, 2008. 623 p. ISBN 13: 978-0-324-54275-2; ISBN 10: 0-324-54275-5
140. Milkovich T. George, Newman M. Jerry, with the assistance of Milkovich Carolyn. *Compensation*, McGraw-Hill/ Irwin, 8<sup>th</sup> edition, 2005.

141. Nathan, M.J., Petrosino, A., Expert blind spot among preservice teachers. In: *American Educational Research Journal*, no 40(4), 2003, p. 905-928.
142. Newberry, M., Identified phases in the building and maintaining of positive teacher-student relationships. *Teaching and Teacher Education*, no 26(8), 2010, p. 1695-1703.
143. Okpala, C.O., Ellis, R., The perceptions of college students on teacher quality: A focus on teacher qualifications. *Education*, no 126, 2005, p. 374–378.
144. Parker, M.G., *Team players and teamwork*, Ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2008, p. 26.
145. Peretti, J.M., *Gestion des ressources humaines*. Paris: Ed.Vuibert, 2007. 263 p. ISBN 978-2-311-01232-3
146. Pedler, M., *Action learning in practice*, Ed. Gower Publishing Co. Ltd., 1983.
147. Pynes, J.E., *Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
148. Renton, J., *Coaching and Mentoring*. London: Profile Books Ltd., 2009. 224 p. ISBN-10: 9780749443658, ISBN-13: 978-0749443658
149. Robbins, P.S., Coulter, M., *Management*, seventh edition, Ed. Prentice Hall, 2003. 672 p.
150. Rollinson, D., Broadfield, A. *Organizational behavior at work*, 2nd edition, Prentice Hall, 2002, p. 98. ISBN 10: 0-13-216384-5; ISBN 13: 978-0-13-216384-2
151. Ryan, K., Cooper, J.M., *Those who can, teach* (12th ed.). Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2015. 544 p.
152. Salgado, J. F., Viswesvaran, C., & Ones, D. S. Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Personnel psychology* (Vol. 1, pp. 165-199). Thousand Oaks: Sage, 2005.
153. Schaeffer, G., Epting, K., Zinn, T., & Buskit, W. Student and faculty perceptions of effective teaching: A successful replication. *Teaching of Psychology*, 30, 2003, p.133–136.
154. Schein, E.H., *Organizational Culture and leadership*, 5th Edition. The Jossey-Bass Business and Management Series, 2016. 408 p. ISBN-10:1119212049; ISBN-13: 978-1119212041
155. Sheehan, E.P., DuPrey, T., Student evaluations of university teaching. *Journal of Instructional Psychology*, 26(3), 1999, p. 188-193.
156. Solomon, R. P. & Sekayi, D. N. R. Introduction. In Solomon, R. P. & Sekayi, D. N. R. (eds.) *Urban teacher education and teaching. Innovative practices for diversity and social justice*. Mahwah: Lawrence Elbraum Associates, 2007, p. 1-14.



157. Spencer, K.J., Schmelkin, L.P., Students' perspectives on teaching and its evaluation. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 27, 2002, p. 397–408.
158. Stronge, J.H., Hindman, J.L. *The Teacher Quality Index: a protocol for teacher selection*. Denvers: Association for Supervision and Curriculum Development, 2006.
159. Verboncu, I. *The Managerial Tools – Managerial Performances – Economic Performances*. In: *Review of International Comparative Management*, București, nr. 8, Vol. 1,3, 2007, p. 56.

***Acte normative, rezoluții, tratate și proiecte europene***

160. Clasificatorul activităților din economia Moldovei (CAEM Rev.2) Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova
161. Clasificatorul ocupațiilor din RM (CORM 006-14) aprobat prin ordinul Ministerului Muncii Protecției Sociale și Familiei nr. 22 din 03.03.2014
162. Clasificatorul ocupațiilor din Republica Moldova (CORM 006-14) Publicat în 23.05.2014, Monitorul Oficial Nr. 120-126 , art Nr : 670.
163. Comisia Europeană. *Cartea albă a sportului*, 2007.
164. Ghid practic al Curții de Arbitraj pentru Sport (CAS), Lausanne , 1987
165. Legea 133/ 1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii
166. Legea Republicii Moldova cu privire la cultura fizică și sport nr.330-XIV din 25.03.99 publicată în *Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.83-86/399 din 05.08.1999*
167. Recomandarea Parlamentului European și a Consiliului Uniunii Europene privind competențele-cheie din perspectiva învățării pe parcursul întregii vieți (2006/962/EC)
168. Rezoluția Parlamentului European din 14 aprilie 2008 referitoare la Cartea albă a Comisiei privind sportul

**Rezultatele anchetării managerilor, masteranzilor și profesorilor cu privire la necesitatea elaborării cursului „Managementul resurselor umane în sport ” (n = 166)**

Nr. crit.	Conținutul întrebărilor comune din chestionarea efectuată în cadrul cercetării	Manageri N = 54	Masteranzi n = 32	Profesori n = 80
		Procentaj obținut %	Procentaj obținut %	Procentaj obținut %
1.	Sunteți familiarizați cu activitatea managerială în cadrul resurselor umane? Da Nu Greu de răspuns	20	42	16
		5	4	5
		4	1	3
2.	Sub ce formă este necesară pregătirea suplimentară: -teoretică -practică -motivațională - coaching	3	2	1
		10	12	14
		5	13	6
		8	12	4
3.	Orice specialist din domeniu poate fi și un bun manager? Da Nu Greu de răspuns.	2	5	2
		20	38	29
		1	2	1
4.	Considerați necesară o pregătire specială prin ciclul II master în vederea formării unor buni manageri? Da Nu Greu de răspuns.	19	47	21
		3	3	1
		2	2	2
5.	Credeți că programa existentă de MRUEPS este suficientă pentru realizarea pregătirii manageriale? Da, integral Da, parțial Nu	2	40	24
		5	3	4
		3	9	10
6.	Este necesară o nouă curriculă universitară care ar spori eficacitatea procesului pregătirii manageriale a viitorilor specialiști în domeniu? Da,total Da,parțial Nu	13	57	19
		2	4	2
		1	1	1
7.	Știți ce înseamnă motivație prin învățare și coaching? Da,total.	5	10	2

	<b>Da,parțial.</b> <b>Nu.</b>	<b>23</b> <b>7</b>	<b>43</b> <b>2</b>	<b>5</b> <b>3</b>
<b>8.</b>	<b>Introducerea în cadrul programului managerial a motivației și a elementelor de coaching ar eficientiza procesul de învățare?</b> <b>Da</b> <b>Nu</b> <b>Greu de răspuns</b>	<b>8</b> <b>5</b> <b>2</b>	<b>46</b> <b>10</b> <b>3</b>	<b>17</b> <b>8</b> <b>1</b>
<b>9.</b>	<b>Considerați că este necesar să se acorde o pondere mai mare pregătirii practico - metodice prin motivație învățare și coaching?</b> <b>Da, total</b> <b>Da, parțial</b> <b>Nu</b>	<b>10</b> <b>4</b> <b>2</b>	<b>49</b> <b>9</b> <b>3</b>	<b>18</b> <b>2</b> <b>3</b>
<b>10.</b>	<b>Este necesară optimizarea conținutului curricular al cursului de MRUEPS.</b> <b>Da</b> <b>Nu</b> <b>Greu de răspuns</b>	<b>11</b> <b>4</b> <b>3</b>	<b>48</b> <b>2</b> <b>6</b>	<b>19</b> <b>5</b> <b>2</b>

**Chestionarul de evaluare a cerințelor și satisfacției masteranzilor cu privire la schimbările efectuate în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”**

<b>Nr. crit.</b>	<b>Conținutul întrebărilor din chestionarul efectuat în cadrul cercetării</b>	<b>Masteranzi n =32 Răspunsul la întrebări (%)</b>
1.	Sunteți mulțumiți de calitatea activităților didactice desfășurate în cadrul disciplinei «Managementul resurselor umane în sport»? Da Nu Greu de răspuns	87 8 5
2.	Cum apreciați schimbările în structura disciplinei predate (coraportul de 1 la 2 dintre curs și seminarii)? Nivel înalt Nivel mediu Nivel scăzut	65 35 -
3.	Cum apreciați transformările la nivel de conținut în cadrul disciplinei....? - Nivel înalt - Nivel mediu - Nivel scăzut	51 49 -
4.	Care este nivelul componentei practice în cadrul noului curs? - Nivel înalt - Nivel mediu - Nivel scăzut	63,8 26,2 10
5.	Cum apreciați calitatea activității personalului didactic în cadrul disciplinei? Nivel înalt Nivel mediu Nivel scăzut	54,7 45,3 -
6.	Cum apreciați strategiile didactice utilizate de profesori în cadrul procesului predare-învățare la seminarii și ore de curs? Nivel înalt Nivel mediu Nivel scăzut	65,93 34,07 -
7.	Cum apreciați nivelul de obiectivitate în evaluarea și notarea competențelor obținute în cadrul disciplinei? Nivel înalt Nivel mediu Nivel scăzut	73 27 -
8.	Care este nivelul, după părerea Dvs, a dotării procesului de instruire cu utilaj tehnic și resurse de învățare? Nivel înalt	82

	Nivel mediu Nivel scăzut	18 -
9.	Care este nivelul de asigurare cu surse bibliografice a unității de curs? Nivel înalt Nivel mediu Nivel scăzut	51,8 35,1 -
10.	Sunteți mulțumit de calitatea formării personalului didactic care asigură unitatea de curs? - Foarte mulțumit - Mulțumit - Nemulțumit	54,7 45,3 -
11.	Condițiile generale, în care s-a desfășurat cursul sunt la: - Nivel înalt - Nivel mediu - Nivel scăzut	85 15 -
12.	În general, cum apreciați schimbările efectuate în cadrul disciplinei «Managementul resurselor umane în sport»? - Nivel înalt - Nivel mediu - Nivel scăzut	65,93 34,07 -

**Chestionar cu privire la necesitatea cunoașterii indicatorilor de performanță**

Răspunsurile la întrebările chestionarului vor fi folosite numai în scop științific

Vă mulțumim anticipat!

Stimate coleg !

În scopul obținerii informației privind eficientizarea cursurilor de perfecționare organizate de Departamentul de Formare Continuă al USEFS ne adresăm la dumneavoastră cu rugămintea să răspundeți la următoarele întrebări:

1. Dispuneți de interesul necesar pentru înscrierea și parcurgerea acestor cursuri de perfecționare?

- a) Da
- b) Nu
- c) Insuficient

2. Considerați că v-ați dezvoltat competențele manageriale (necesare în cadrul lecției sau în procesul de antrenament), comunicare, de utilizare a noilor tehnologii informaționale în procesul instructiv-educativ?

- a) Da
- b) Nu
- c) Greu de răspuns

3. Apreciați utilitatea cursurilor de formare continuă !

- a) Foarte utile
- b) Utile
- c) Medii utile

4. Selectați sub ce aspect vă interesează aceste cursuri:

- a) curricular
- b) metodic
- c) calitate
- d) sub toate aspectele

5. Considerați că profesorii care au asigurat desfășurarea cursurilor de formare continuă dispun de o pregătire adecvată și necesară pentru acumularea unor informații noi de specialitate?

- a) Bună
- b) Foarte bună
- c) Insuficientă

6. Cunoașteți care sunt indicatorii de performanță necesari pentru a atinge succesul în cariera Dvs.profesională?

- a) Da
- b) Nu
- c) Greu de răspuns

7. Credeți că activitatea de mentorat sau training ar putea contribui la îmbunătățirea performanței dvs. individuale sau de grup?

- a) Da
- b) Nu
- c) Greu de răspuns

8. Menționați dacă dezvoltarea Dvs. profesională din cadrul școlii/institutiei unde activati completată cu utilizarea informațiilor acumulate la cursurile de perfecționare a contribuit la dezvoltarea competențelor Dvs.profesionale.

- a) Da
- b) Nu
- c) Greu de răspuns

9. Menționați ce considerați Dvs. că s-ar putea îmbunătăți la aceste cursuri de formare continuă?

10. Credeți că includerea în conținutul planului de învățământ al acestor cursuri de perfecționare cu tematici privind activitățile de training, coaching și de creștere a indicatorilor de performanță individuală ar fi utile pentru pregătirea Dvs.suplimentară ?

- a) Da
- b) Nu
- c) Greu de răspuns

Școala nr. \_\_\_\_ din \_\_\_\_\_

Funcția administrativă \_\_\_\_\_

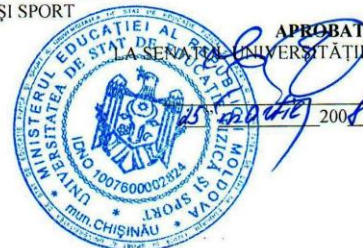
Gradul didactic \_\_\_\_\_

Vă mulțumim pentru colaborare!

Vă dorim succese în activitatea D-voastră pedagogică!

## Planul de învățământ pentru programul de master la specialitatea ”Managementul culturii fizice” (anul 2008)

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI TINERETULUI AL REPUBLICII MOLDOVA  
UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT



### PLAN DE ÎNVĂȚĂMÎNT

Domeniul general de studii  
14. Științe ale educației  
Termenul de studii: Ciclu II 120 credite  
Forma de învățământ: Zi  
Baza înmatriculării: diplomă de licență, diplomă de master.  
Program de master: profesional / cercetare  
Specialitatea: Managementul Culturii Fizice  
Titlul: Master în cultură fizică și sport

#### CALENDARUL UNIVERSITAR/GRAFICUL PROCESELOR DE STUDIU

Activități didactice			Sesiuni de examene		Practica	Vacanțe			
Sem. I	Sem. II	Sem. III	Iarnă	Vară	Iarnă	Iarnă	Primăvară	Vară	
15 săptăm. 1.09-16.12	15 săptăm. 23.01-13.05	15 săptăm. 01.09-16.12	3 săptăm. 19.12-21.01	3 săptăm. 15.05-04.06.	1 săptăm. 19.12-24.12	5 săptăm. 30.01-07.03	2 săptăm. 31.12-13.01	1 săptăm. 1.05-7.05	8 săptăm. 3.07-31.08

#### PLANUL DE ÎNVĂȚĂMÎNT PE SEMESTRE DE STUDIU

Cod	Denumirea disciplinei	Total ore		Numărul de ore pe săptămână			Forma de evaluare	Nr. credite
		Contact direct	Lucrul individ.	Prelegeri	Seminare	Practice, laborator		
F	<b>Discipline fundamentale</b>							<b>25</b>
F 01 O.01	Epistemologia și metodologia cercetării în cultura fizică	40	110	2	1		ex.	5
F 02 A.02	Management, training și teambuilding în cultura fizică	40	110	2	1		ex.	5
F 01 O.03	Management educațional	40	110	2	1		ex.	5
F 01 O.05	Metodologia cercetării manageriale	40	110	2	1		ex.	5
F 01 O.06	Tehnologii informaționale (E-learning)	40	110	1	2		ex.	5
S	<b>Discipline de specialitate</b>							<b>25</b>
S 01 O.07	Managementul comunicării în activitatea sportivă	40	110	1	2		ex.	5
S 01 O.08	Coaching și leadership în EFS.	40	110	1	2		ex.	5
S 02 A.09	Managementul negocierii și politica contractuală utilizată în sport	40	110	1	2		ex.	5
S 02 A.10	Evoluția Mișcării Olimpice	80	70	2	2		ex.	5
S 02 A.11	Știința învățării							
S 02 A.12	Managementul financiar și finanțarea culturii fizice	80	70	1	2		ex.	5
S 02 A.13	Cercetarea de marketing							
S.03.A.14	Managementul organizațiilor sportive de proiect și strategie	40	110	2	1		ex.	5
S.03.A.15	Elemente de legislație sportivă națională și internațională	40	110	2	1		ex.	5
S.03.A.16	Marketing general și sportiv	40	110	2	1		ex.	5
S.03.A.17	Managementul resurselor umane și etica profesională în sport.	40	110	2	1		ex.	5
S.03.A.18	Manifestări sportive naționale și internaționale	40	110	2	1		ex.	5
S.03.A.19	Relațiile publice în managementul culturii fizice	40	110	2	1		ex.	5
	Practica managerială	80	220				ex.	10
	Teza de master	50	850				ex.	30
	<b>Total</b>	<b>850</b>	<b>2750</b>					<b>120</b>

#### Stagiile de practică

Stagiile de practică	Sem.	Nr.săpt/ore	Perioada	Număr de credite
1 Practica managerială	II	5/150	30.01-07.03	10

#### Evaluare finală

Nr. d/o	Denumirea activității	Perioada	Număr de credite
1	Susținerea tezei de master	12.06-20.06	30

#### Discipline la libera alegere

N r. d/o	Denumirea disciplinei	Sem.	Ore total		Numărul ore săptămânal			Evaluări	Număr de credite
			contact	indiv	preleg.	seminar	practice		
	<b>Perfecționarea măiestriei sportive***</b>								
1	PMSI	1	90				6	ex.	3
2	PMSII	2	90				6	ex.	3
3	PMSIII	3	90				6	ex.	3

Nota: \* Disciplinele practice unde coraportul dintre orele de contact direct și lucrul individual este modificat în favoarea orelor de contact direct.

\* Lucrul individual, ghidat de profesor, este organizat de regulă în afara celor de program.



Planul de învățământ pentru programul de master la specialitatea  
”Managementul culturii fizice” (anul 2017)

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA

UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT

COORDONAT,  
Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii  
Moldova

12. 2

« 20 » \_\_\_\_\_ 2017

TSU

MINISTRU

2017




APROBAT,  
Senatul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport  
proces-verbal nr. \_\_\_\_\_ din \_\_\_\_\_ 2017,

Președintele Senatului

09

Monoballii Veaceslav



PLAN DE ÎNVĂȚĂMÎNT

Nivelul calificării conform ISCED - 7

Domeniul general de studiu – 100. Științe ale sportului

Program de master – Managementul culturii fizice

Numărul total de credite de studiu – 120

Titlul obținut – master în Științe ale sportului

Baza admiterii – diploma de studii superioare de licență

Limba de instruire – rusa/română

Forma de organizare a învățământului – de zi

TSU

AV

**Calendarul universitar/graficul procesului de studii**

Nr. d/o	Anul de studii	Activități didactice		Stagii le practica	Sesiuni de		Vacanțe		
		Sem.I	Sem.II		Iarnă	Vară	Iarnă	Primăvară	Vară
1.	<b>Anul I</b>	15	10	5	2	2	3	1	14
2.	<b>Anul II</b>	15		15	2	2	3	1	0

**CONȚINUTUL PLANULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT**

Cod	Modulul / disciplina	Total ore	Inclusiv		Numărul de ore pe săptămână			Forma de evaluare	Număr de credite
			Contact direct	Lucru individual	Curs	Seminarii	Laborator		
<b>ANUL I</b>									
<b>Semestrul I</b>									
F 01 O.01	Epistemologia și metodologia cercetării în cultura fizică	180	60	120	2	2		E	6
F 01 O.02	Management educațional	180	60	120	2	2		E	6
F 01 O.03	Management, training și teambuilding în cultura fizică	180	60	120	2	2		E	6
F 01 O.04	Noi tehnologii informaționale (E-learning)	180	60	120	2		2	E	6
S 01 O.05	Comunicare managerială în activitatea sportivă	180	60	120	2	2		E	6
<b>Total Sem. I</b>		<b>900</b>	<b>300</b>	<b>600</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>2</b>		<b>30</b>
<b>Semestrul II</b>									
F 02 O. 06	Cercetarea managerială în educație fizică și sport	150	40	110	2	2		E	5
S 02 O.07	Managementul negocierii și politica contractuală utilizată în sport	150	40	110	2	2		E	5
S 02 A.08	Evoluția Mișcării Olimpice	150	40	110	2	2		E	5
S 02 A.09	Managementul corporal								
S 02 A.10	Managementul financiar și finanțarea culturii fizice	150	40	110	2	2		E	5
S 02 A.11	Finanțarea ONG								
	Practica	300		300					10
<b>Total Sem. II</b>		<b>900</b>	<b>160</b>	<b>740</b>	<b>8</b>	<b>8</b>			<b>30</b>
<b>TOTAL ANUL I</b>		<b>1800</b>	<b>460</b>	<b>1340</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>2</b>		<b>60</b>
<b>ANUL II</b>									
<b>Semestrul III</b>									
S 03 O. 12	Managementul organizațiilor sportive de proiect și strategie	180	60	120	2	2		E	6
S 03 O. 13	Legislație sportivă națională și internațională	180	60	120	2	2		E	6
S 03 A. 14	Managementul resurselor umane și etica profesională în sport.	180	60	120	2	2		E	6
S 03 A. 15	Marketingul activităților sportive naționale și internaționale								
S 03 O. 16	Creativitatea managerială în educație fizică și sport	180	60	120	2	2		E	6
S 03 O. 17	Relațiile publice în managementul culturii fizice	180	60	120	2	2		E	6
<b>Total Sem. III</b>		<b>900</b>	<b>300</b>	<b>600</b>	<b>10</b>	<b>10</b>			<b>30</b>
<b>Semestrul IV</b>									
	Teza de master	900		900				E	30
<b>Total Sem. IV</b>		<b>900</b>		<b>900</b>					<b>30</b>
<b>TOTAL ANUL II</b>		<b>1800</b>	<b>300</b>	<b>1500</b>	<b>10</b>	<b>10</b>			<b>60</b>
<b>TOTAL</b>		<b>3600</b>	<b>760</b>	<b>2840</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>2</b>		<b>120</b>

**DISCIPLINE FACULTATIVE (la libera alegere)**

Nr. Crt.	Denumirea disciplinei	Anul	Semestrul	Numărul de ore pe tipuri de activități			Evaluări	Numărul de credite
				C	S	L/I		
1.	Managementul universitar în cultură fizică și sport	I	I	30	15	105	E	5
2.	Didactica educației fizice și sportului	II	III	30	15	105	E	5

## NOTĂ EXPLICATIVĂ

Departamentul "Managementul Culturii Fizice", Facultatea Pedagogie a elaborat programul de masterat *Managementul culturii fizice* în scopul formării specialiștilor în domeniul – 100. Științe ale sportului

Scopul programului de master constă în formarea de competențe în domeniul sectorului public și privat cu specialiști – în sectorul administrării entităților sportive, precum și formarea unui nucleu de cercetare, în care masteranzii, în colaborare cu specialiștii în domeniu vor studia disciplinele din planul de învățământ și vor identifica prioritățile următorilor ani.

**Obiectivele** principale ale programului de master sunt: evaluarea problemelor contemporane referitoare la oferirea posibilității dezvoltării personale, intelectuale și profesionale a masteranzilor, înțelegerea elementelor specifice managementului în sfera culturii fizice, identificarea tendințelor, caracteristicilor și tehnicilor de management și marketing, aplicarea TIC în procesul de activitate, utilizarea metodelor și tehnicilor de gestionare a unităților administrative de profil, oferirea cunoștințelor tehnice și mijloacelor necesare dezvoltării și elaborării proiectelor în scopul maximizării performanței activității manageriale, analiza, evaluarea și oferirea de soluții pentru probleme complexe în domeniu, etc.

Programul de masterat, de asemenea, urmărește perfecționarea standardelor de elaborare a curriculum-urilor și a metodelor de predare, prin școlarizarea lectorilor implicați în programul de master asupra modelelor de curriculum din universitățile naționale și internaționale, și prin asistența academică a profesorilor de peste hotare la elaborarea și îmbunătățirea curriculumului și programelor de curs, la actualizarea și dezvoltarea metodelor interactive de predare. Acestea vor avea un rol critic în cadrul Masterului pentru a evita perpetuarea stilului tradițional de predare.

**Necesitatea** pregătirii specialiștilor în domeniul managementului culturii fizice a derivat din "Strategia de dezvoltare a culturii fizice și sportului în Republica Moldova (2015-2020)", cât și din amplificarea transformărilor sistemice ale economiei naționale și internaționale, dezvoltării dinamice a sectorului administrării entităților de profil atât în țară cât și peste hotare.

**Distinctivitatea și unicitatea** programului dat constă în reliefaarea necesităților economiei reale din domeniul managementului culturii fizice, care au fost evidențiate în urma efectuării unei cercetări ample în domeniul culturii fizice, fiind accentuată necesitatea competențelor care trebuie să le dețină un angajat la finisarea programului de master.

Absolventul acestui program de masterat va putea să lucreze în cadrul structurilor organizaționale din domeniu și anume în cadrul federațiilor, asociațiilor, cluburilor, complexelor și școlilor sportive etc., ocupând diferite posturi manageriale din nivelul ierarhic al entităților de profil.

### Ocupații tipice pentru absolvenți:

Domeniile de specializare	Categorii/grupuri de profesii pe domenii de activitate (potrivit Clasificatorului ocupațiilor în vigoare în RM)	Lista profesiilor conform specializării
Servicii publice	<ul style="list-style-type: none"><li>- Directori generali, directori executivi și asimilați,</li><li>- Conducători în domeniul financiar,</li><li>- Conducători în domeniul resurselor umane,</li><li>- Conducători în domeniul politicilor</li></ul>	Director complex sportiv, Director școală sportivă, Manager activitate sportivă, Director executiv club sportiv, Șef tabără (sportivă, de întremare etc.),

	<p>economice și al planificării,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducători de unități din domeniul educației,</li> <li>- Conducători de centre sportive, recreative și cultural,</li> <li>- Analisti de management și organizare,</li> <li>- Specialiști în domeniul politicilor administrative,</li> <li>- Specialiști în domeniul resurselor umane și de personal</li> <li>- Specialiști în formarea și dezvoltarea personalului</li> <li>- Specialiști în relații publice</li> </ul>	<p>Administrator, Manager marketing servicii sportive.</p>
--	--	--

#### COMPETENȚELE PROGRAMULUI DE MASTERAT:

##### **Competențe generale:**

- cunoașterea componentelor procesului instructiv-educativ în educație fizică.
- capacitatea de a organiza, coordona, îndruma și de a lua decizii în funcție de situațiile existente;
- competențe generale în comunicare ;
- competențe generale privind legislația specifică educației fizice și sportului.
- competențe privind finanțarea activităților de educație fizică și sportivă;
- competențe în management (management general și specific activităților de educație fizică și sportivă, managementul calității, managementul resurselor umane);
- aptitudini și competențe de cercetare managerială.

##### **Competențe specifice:**

- capacitatea de înțelegere, explicare și aplicare a conceptelor fundamentale ale disciplinelor manageriale;
- capacitatea de a evalua obiectiv activitățile de dirijare științifică ai educație fizice și sportului, pe baza unor criterii stabilite .
- utilizarea metodelor practice privind activitatea managerială din cadrul cluburilor și organizațiilor sportive;
- capacitatea de a organiza și desfășura competiții sportive;
- dezvoltarea cunoștințelor specifice finanțării activităților sportive;
- capacități manageriale pentru funcții de conducere în cadrul instituțiilor sportive și de învățământ.

**CIREȘ VICTORIA**

**MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN  
SPORT**

**Curs universitar**

**Chișinău 2020**

## CUPRINS

<b>TEMA 1. POLITICA DE GESTIONARE A RESURSELOR UMANE ÎN SPORT ȘI ACTIVITĂȚILE SALE SPECIFICE.....</b>	<b>5</b>
1.1. Conceptul de management al resurselor umane și elementele acestui sistem.....	5
1.2. Sistemul de management al resurselor umane ca și inovație.....	9
1.3. Politici de management ale resurselor umane.....	18
1.4. Managementul personalului în diferite organizații de educație fizică și sport.....	22
1.5. Asigurarea cu resurse umane a organizației sportive.....	25
1.6. Menținerea și dezvoltarea resurselor umane.....	28
<b>TEMA 2. PREGĂTIREA PROFESIONALĂ A PERSONALULUI DIN ORGANIZAȚIILE SPORTIVE.....</b>	<b>33</b>
2.1. Conceptul general al competenței personalității.....	33
2.2. Competența profesională a unui specialist în educație fizică și sport.....	39
2.3. Conținutul competenței profesionale a specialiștilor în educație fizică și sport.....	45
2.4. Pregătirea managerilor sportivi pentru activitate profesională în sistemul instituțiilor educaționale a culturii fizice.....	47
<b>TEMA 3. MANAGEMENTUL PREVIZIONAL AL RESURSELOR UMANE.....</b>	<b>52</b>
3.1. Prognoza în sport.....	52
3.2. Prognoza și planificarea pătrund în toate nivelurile de management sportiv.....	55
3.3. Planificare sportivă multianuală.....	58
3.4. Monitorizarea (controlul integrat) ca funcție de management sportiv.....	60
3.5. Determinarea structurii organizatorice la nivelul entității sportive.....	63
<b>TEMA 4. MANAGERUL ȘI ECHIPA MANAGERIALĂ ÎN ACTIVITĂȚILE SPORTIVE.....</b>	<b>68</b>
4.1. Model de manager sportiv. Dubla profesionalizare a managerilor sportivi.....	68
4.2. Actul conducerii și eficacitatea organizațională.....	74
4.3. Organizarea activității managerului.....	74
4.4. Formarea echipelor de conducere în cadrul structurilor sportive și rolul antrenorului în managementul sportiv.....	77
<b>TEMA 5. EVALUAREA PERFORMANȚELOR RESURSELOR UMANE.....</b>	<b>82</b>
5.1. Eficiența educației fizice și a sportului.....	85
5.2. Conceptul de control și tipurile acestuia în managementul sportiv.....	86
5.3. Noul standard de resurse umane internaționale.....	88
5.4. Continuitate și performanță în managementul structurii sportive, corelate cu activitatea și stabilitatea antrenorului sportiv.....	89
<b>TEMA 6. RESPONSABILITĂȚI SOCIALE ȘI ETICA ACTIVITĂȚILOR SPORTIVE.....</b>	<b>95</b>
6.1. Codul eticii sportive Consiliul european.....	95
6.2. Cauze ale apariției sociologiei educației fizice și a sportului și spectrul intereselor acestuia.....	99
6.3. Etica în managementul sportului.....	100
6.4. Factorii care influențează comportamentul și etica resurselor umane în sport.....	104
6.5. Îmbunătățirea comportamentului etic.....	108
<b>TEMA 7. MANAGEMENTUL CARIEREI ȘI ELEMENTE DE DEONTOLOGIE PROFESIONALĂ A SPECIALISTULUI SPORTIV.....</b>	<b>112</b>
7.1. Cariera managerială.....	112
7.2. Managementul carierei în sport.....	113
7.3. Motivația în muncă și carieră.....	117
7.4. Deontologia profesională a specialistului de profil.....	120

### **Bibliografie:**

1. Абрамова, Г.С. Практическая психология / Г.С. Абрамова. М.: Издательский центр «Академия», 2009. - 368 с.
2. Аболин, Л.М. Психологические механизмы эмоциональной устойчивости человека / Л.М. Аболин. – Казань: Изд-во Казанского университета, 1987. - 262 с.
3. Александров, А.А. Психотерапия: Учебное пособие / А. А. Александров. СПб: Питер, 2011. - 480 с.
4. Алексеев, А.В. Себя преодолеть! / А. В. Алексеев. - М.: Физкультура и спорт, 2010.-192 с.
5. Алешина, Ю.Е. Индивидуальное и семейное психологическое консультирование / Ю.Е. Алешина. - М.: Просвещение, 2012. - 250 с.
6. Ананьев Б. Г. Психология чувственного познания / Отв. ред.
7. А.В. Брушлинский, В. А. Кольцова. — М. : Наука, 2001. — 277 с.
8. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М. : НИЦ Инфра-м, 2013. - 192 с.
9. Афанасьева И.А. Неспецифические показатели иммунной защиты при стрессе у спортсменов / И. А. Афанасьева // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2007. - Вып. 4 (26). - С. 7-13.
10. Бодров В.А. Проблема преодоления стресса / В.А. Бодров // Психологический журнал. - 2006. - No 2. - С.113-123.
11. Бондин, В.И. Стресс, спорт, здоровье / В.И. Бондин, А.Г. Дрижика, Э. В. Мануйленко ; Южный федеральный ун-т, Ростовский гос. экономич. ун-т, Ростов н/Д // Физическая культура : воспитание, образование, тренировка. - 2007. - No 4. - С. 10-14.
12. Братусь Б.С. Аномалии личности / Б.С. Братусь.- М.: Мысль, 2011. – 211 с.
13. Бреслав, Г. М. Психология эмоций / Г.М. Бреслав. - М. : Смысл : Academia, 2012. - 542 с.
14. Виноградов, Г.П. Атлетизм: теория и методика тренировки : учебник для вузов / Г. П. Виноградов. - М. : Советский спорт, 2013. - 327 с.
15. Вяткин Б.А. Роль темперамента в спортивной деятельности / Б.А. Вяткин. – М.: «Физкультура и спорт», 1978. - 134 с.
16. Выготский Л. С. Психология / Л.С. Выготский. – М.: Эксмо-пресс, 2010. – 1008с.

17. Гефле, О.Ф. Социальная адаптация личности в ситуациях неопределенности / О.Ф. Гефле // Материалы 3-го Всероссийского съезда психологов, т. 2.-СПб.: СПб ГУ, 2012.-С. 319-321.
18. Гринберг Дж. Управление стрессом / Дж. Гринберг. – СПб.: Питер, 2012. – 496 с.
19. Голощапов, Б.Р. История физической культуры и спорта : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Б. Р. Голощапов. - 4-е изд., испр. - М. : Академия, 2011. - 308 с.
20. Гогун, Е.Н. Психология физического воспитания и спорта: Учебное пособие / Е.Н. Гогун, Б.И. Мартьянов. М.: Издательский центр «Академия», 2002. - 288 с.
21. Горбунов Г. Д. Психопедагогика спорта : учебное пособие для вузов / Г.Д. Горбунов. - М. : Советский спорт , 2007. - 294 с.
22. Загайнов Р. М. Психолого-педагогические основы преодоления кризисных ситуаций
23. (на материале спортивной деятельности) / Р.М. Загайнов. - Автореф. дис. ... д.п.н. - СПб., 1992.
24. Иванов И.Б. Психологическое консультирование как средство помощи спортсменам, завершающим и завершившим спортивную карьеру / И.Б. Иванов // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2008. - No11 (45). - С. 33-36
25. <http://www.olympicuniversity.ru/ru/press-center/news/-/content/entry/4152233>
26. [https://studme.org/114956/etika\\_i\\_estetika/sportivnaya\\_etika\\_nauka](https://studme.org/114956/etika_i_estetika/sportivnaya_etika_nauka)



**EXTRAS DIN PROCES-VERBAL NR.2**  
**al ședinței Comisiei științifico-didactice a USEFS**  
**din 26.11.2019**

**PREZENȚI – 7**  
**ABSENȚI – 1**

**S-a discutat:** Aprobarea și înaintarea lucrărilor științifico-didactice la Senatul USEFS.

**S-a hotărât:** A recomanda spre publicare și a înainta lucrările spre examinare la Senatul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport, după cum urmează:

1. «Antrenament și competiție în sportul adaptat». Curs universitar (autor: Triboi Vasile, dr., prof. univ.).
2. «Teoria și metodică educației fizice». Curs universitar (autor: Triboi Vasile, dr., prof. univ.).
3. «Teoria și metodică culturii fizice». Curs universitar (autor: Triboi Vasile, dr., prof. univ.).
4. «Fitness-ul de forță». Manual (autori: Aftimciuc Olga, dr. hab., conf. univ.; Prodan Dumitru, drd., asistent; Dorgan Viorel, dr. hab., prof.univ.).
5. «Promovarea sportului în comunitatea școlară prin metodele de bune practici». Îndrumar științifico-metodic (autor: Budevici-Puiu Liliana, dr., conf. univ.).
6. «Formarea limbajului profesional scris la studenții facultăților de educație fizică și sport». Monografie colectivă (autori: Timuș Maria, dr., Pîslaru Vlad dr.hab., prof. univ., Danail Sergiu, dr., prof.univ.,).
7. «Подготовка студентов факультетов физического воспитания к коммуникативной дидактической деятельности». Monografie (autor: Danail Sergiu, dr., prof. univ.).
8. «Ритм дидактической деятельности специалиста физической культуры в образовательном процессе». Monografie (autor: Aftimciuc Olga, dr. hab., conf. univ.).
9. «Managementul resurselor umane în sport». Curs universitar (autor: Cireș Victoria, drd., asistent univ.).
10. «Turismul activ – factor de socializare a adolescenților». Monografie colectivă (autori: Onoi Mihail, dr., conf. univ.; Mindrigan Vasile, dr., conf.univ.; Grosu Maria, drd., asistent; Nastas Natalia, drd., asistent; Bespecinaia Olga).
11. «Managementul comunicării în educație fizică și sport». Curs de lecții (autor: Gîdei Mariana, drd., asistent univ.).
12. Ghid metodic de redactare și perfectare a tezelor de licență.
13. Ghid metodic de redactare și perfectare a tezelor de master.

Președintele Comisiei  
științifico-didactice



Viorel Dorgan

Secretarul Comisiei



Viorica Calugher

**UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT**

A.Doga 22, or.Chișinău, Moldova, tel. 49 40 81, fax 49 76 71

**SENATUL U.S.E.F.S.**

**EXTRAS**

din proces-verbal nr. 3  
al ședinței Senatului USEFS  
din 03 decembrie 2019

**Prezenți:** 41 membri

**Absenți:** 2 membri

**S-A DISCUTAT:** Cu privire la recomandarea pentru publicare a lucrărilor științifico-didactice.

**S-A HOTĂRĂT:** Conform deciziei Comisiei științifico-didactice USEFS din 26.11.2019, a recomanda spre publicare lucrarea științifico-didactică "*Managementul resurselor umane în sport*". Curs universitar (autor:Cireș Victoria, drd.,asistent univ.)

Hotărârea a fost adoptată cu următoarele rezultate ale votului deschis:  
pro – 41, contra – 0, s-au abținut – 0.

**V. Manolachi**

Președinte al Senatului U.S.E.F.S.  
dr.hab., prof. univ.

**V. Brega**

Secretar al Senatului USEFS  
dr., conf. univ.

**Curriculum pentru programul de master la specialitatea  
„Managementul culturii fizice” (anul 2017)**

**Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport Facultatea de Pedagogie  
Catedra Managementul Culturii Fizice**

**Curriculumul la disciplina**

**„ MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SPORT”**

**Anul universitar 2018/2019**

**Pentru studenții ciclului II – studii de master,  
domeniul general de studiu 100 - „Științe ale sportului”  
la specialitatea „Managementul Culturii Fizice”**

**Titularul cursului  
Cireș Victoria, drd., lector univ.**

**Chișinău, 2017**

Curriculumul la disciplina "Managementul resurselor umane și etica profesională în sport" a fost  
elaborat și aprobat la ședința Catedrei Managementul Culturii Fizice

Procesul verbal nr. 14 din 20.04.2014

Șeful catedrei dr., prof. univ. [Signature] Budevică-Păiu Anamie

Curriculumul la disciplina "Managementul resurselor umane și etica profesională în sport" a fost  
aprobat la ședința Consiliului Facultății de Pedagogie

Procesul verbal nr. 3 din 25.04.2014

Decanul facultății, dr., prof. univ. [Signature] Busuioc Sergiu



### ***Informații de identificare a cursului***

Facultatea de Pedagogie

Catedra Managementul Culturii Fizice

Domeniul general de studiu: 100 – „Științe ale sportului”

Domeniul de formare profesională la ciclul II:

Denumirea specialității: „Managementul Culturii Fizice”.

#### **Administrarea unității de curs:**

Codul unității de curs	Credite ECTS	Total ore	Repartizarea orelor				Forma de evaluare	Limba de predare
			Prel.	Sem.	Lab.	L.ind.		
S.03.A.14	6	180	20	40	-	120	Examen	Română

Statutul: disciplină opțională.

#### ***Informații referitoare la cadrul didactic***

Titularul cursului – Cireș Victoria, drd., lector universitar, Catedra Managementul Culturii Fizice. Studii de licență: Universitatea de Stat din Tiraspol, specialitatea „Limba și literatură română”. Studii de masterat: Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, specializarea „Managementul sportului civil”.

Studii de doctorat: Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, specialitatea 533.04 „Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație”.

Localizarea și informații de contact: biroul 220, contact: tel. 079742039. Adresa e-mail: [v.cires@mail.ru](mailto:v.cires@mail.ru). Ora de consultații: marți, ora 14.30.

#### **Integrarea cursului în programul de studii**

Cursul Managementul Resurselor Umane în Sport se integrează organic în ansamblul materiilor incluse în pregătirea viitorilor manageri, antrenori și profesori de educație fizică. Utilizând cunoștințele asimilate de studenți la următoarele discipline: finanțarea ONG, cercetarea managerial în educație fizică și sport, oferind cunoștințe, metode și procedee ce vor fi utilizate la alte materii precum management educațional, managementul organizațiilor sportive de proiect și strategie, management, trening și teambuilding încultură fizică, etc.

Având în vedere faptul că în multe domenii ale științei și practicii, cunoștințele se uzează, odată cu trecerea timpului și apare necesitatea de a însuși noi idei, cunoștințe în orice domeniu, în special al gestionării resurselor umane deoarece, resursa umană este o resursă vitală, regenerabilă și perisabilă, care necesită o atenție sporită din partea managementului organizației.

Curriculumul la disciplina „Managementul resurselor umane în sport” definește o serie de probleme legate de organizarea activității de gestiune a resurselor umane într-o organizație sportivă. Programul cursului include studierea aspectelor conceptuale, legităților logice de analiză a interdependenței conceptelor analizate. Este dezvoltat conceptual resursă umană și deontologie profesională a specialistului de profil, se examinează tehnologia analizei conceptelor analizate, metodele de lucru cu metodologia de analiză a resurselor umane și a principalelor activități din domeniul gestiunii resurselor umane. Este analizat procesul de elaborare a planului de recrutare a personalului, de stabilire a necesarului de personal entitățile sportive. Sunt prezentate structura prelegerilor de curs, temele seminariilor, structura proiectului, evaluarea curentă, evaluarea finală, precum și bibliografia obligatorie și recomandată.

Obiectul de studiu al cursului „Managementul Resurselor Umane în sport” este sistemul integrat de regulamente, tehnologii, metode și tehnici de analiză a resurselor umane în cadrul unei organizații sportive.

### **Competențe prealabile**

#### *1) Competențe cognitive*

- de cunoaștere a conceptelor de bază teoretice și aplicative ale resurselor umane;
- de cunoaștere a metodelor utilizate de planificare, resurselor umane în cadrul organizației sportive;
- de identificarea oportunităților de gestiune eficientă a resurselor umane în cadrul organizației, astfel încât să contribuie la atingerea performanțelor;
- de analiză a resurselor umane în cadrul unei entități sportive;
- de comparare a potențialului uman în cadrul organizațiilor sportive.

#### *2) Competențe de aplicare*

- de utilizare a metodelor de gestiune a resurselor umane în cadrul organizației sportive în scopul atingerii performanței;
- de identificare a metodelor de recrutare, selecție a personalului uman a unei entități sportive;
- de analiză a necesității de formare și integrare a resurselor umane;

Studentii anului II ce studiază acest curs trebuie să dețină aceste competențe prealabile acumulate la disciplinele: Bazele teoriei economice, Managementul Corporal, Managementul educației, Etica profesională, Relațiile publice în managementul culturii fizice.

### **Competențe dezvoltate în cadrul cursului**

Cursul urmărește să formeze la studenți unele deprinderi de a analiza potențialul uman al unei organizații sportive, de a planifica strategic resursele umane ale unei entități sportive, de a interpreta importanța resurselor umane în obținerea unor rezultate economice de succes, de a menționa importanța perfecționării managementului în resurselor umane, de a define și a utilize metodele pecifice ale managementului previzional al resurselor umane, astfel în cât după parcurgerea cursului să poată interpreta corect fenomenele economice și sociale cu ajutorul analizei și gestiunii resurselor umane.

#### *1) Competențe cognitive*

- de întocmire a planului de recrutare a resurselor umane în cadrul unui club sportiv;
- de elaborare corectă a planului necesarului de personal a unei organizații sportive;
- de conceptualizare a noțiunilor de element de muncă, post, funcție, meserie, specialitate și analiza interconexiunilor dintre aceste concepte.

#### *2) Competențe de aplicare*

- de identificare a metodelor oportune de gestiune eficientă a resurselor umane în diferite situații;
- de stabilirea interconexiunilor dintre diferite concepte analizate.

### **Finalitățile cursului**

Obiectivul general al cursului Managementul Resurselor Umane în Sport este formarea bazei teoretico-metodologice și aplicative în domeniul gestiunii resurselor umane a viitorilor specialiști din domeniu.

Studentul va fi capabil:

- să identifice conceptele de resurse umane, post, funcție, meserie, specialitate în diferite contexte;
- să structureze cunoștințele despre implicațiile resurselor umane în gestiunea fenomenelor social-economice;
- să utilizeze metodologia și metodele de analiză a principalelor activități ale gestiunii resurselor umane din cadrul organizației sportive;
- să compare abordările resurselor umane din diferite țări cu cele conturate din Republica Moldova;

## Conținuturi

### Tematica și repartizarea orelor

Nr. d/o	Tematica	Număr de ore		
		Prelegeri	Seminare	Lucrul individual
1.	<p><b>Politici de management a resurselor umane în sport și activitățile sale specifice</b>            Conceptul de management al resurselor umane și elementele acestui sistem.            Sistemul de management al resurselor umane și mediul său.            Politici de management ale resurselor umane.            Formularea și aplicarea politicilor de MRU.            Planificarea resurselor umane în sport.            Asigurarea cu resurse umane a organizației sportive.            Menținerea și dezvoltarea resurselor umane.</p>	2	4	20
2.	<p><b>Pregătirea profesională a personalului din organizațiile sportive</b>            Importanța perfecționării managementului resurselor umane în sport.            Categoriile de personal din organizațiile sportive.            Pregătirea profesională a resurselor umane angajate în domeniul culturii fizice (formarea inițială și continuă).            Pregătirea profesională a managerului sportiv.</p>	4	6	20
3.	<p><b>Managementul previzional al resurselor umane</b>            Activități specifice managementului previzional al resurselor umane.            Identificarea opțiunilor managementului previzional al resurselor umane.            Reorganizarea entității sportive, ca efect a modificărilor survenite la nivel organizațional.            Metode utilizate în managementul previzional al resurselor umane.            Determinarea structurii organizatorice la nivelul entității sportive.</p>	4	6	20
4.	<p><b>Managerul și echipa managerială în activitățile sportive</b>            Dubla profesionalizare a managerului sportiv.            Actul conducerii și eficacitatea organizațională.            Organizarea activității managerului.            Formarea echipelor de conducere în cadrul structurilor sportive și rolul antrenorului în managementul sportiv.</p>	2	6	20
5.	<p><b>Evaluarea performanțelor resurselor umane</b>            Evaluarea performanțelor resurselor umane din sport.            Metode de evaluare.            Supervizarea personalului entității sportive.            Standarde de evaluare a resurselor umane.            Continuitate și performanță în managementul structurii sportive, corelate cu activitatea și stabilitatea antrenorului sportiv.</p>	2	6	10



6.	<b>Responsabilități sociale și etica activităților sportive</b> Viziuni ale responsabilității sociale. Nivelurile implicării sociale. Etica în management. Factorii care influențează comportamentul și etica resurselor umane în sport. Îmbunătățirea comportamentului etic	2	6	10
7.	<b>Managementul carierei și elemente de deontologie profesională a specialistului de profil</b> Cariera managerială. Managementul carierei în sport. Motivația în muncă și carieră. Deontologia profesională a specialistului de profil.	4	6	20
	<b>Total ore</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>120</b>

### Activități de lucru individual

Activitatea individuală a studenților este o componentă obligatorie în cadrul procesului de instruire. În studiul acestui curs, studenților li se vor propune o literatură variată ce urmează a fi studiată independent. Conținutul studiilor de caz la fiecare temă este prezentat mai jos.

*Studiu de caz 1.* Analiza eficienței managementului resurselor umane în cluburile sportive din Republica Moldova. Conturarea unor propuneri relevante de sporirea eficienței managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor sportive.

*Studiu de caz 2.* Elaborarea conținutului unei cercetări cu privire la formarea inițială și continuă a specialistului din domeniu.

*Studiu de caz 3.* Elaborarea unui plan de modificare și reorganizarea entității sportive.

*Studiu de caz 4.* Efectuarea unui studiu de caz privind o anumită problemă de investigat în nume propriu sau de către cadrul didactic ce asigură procesul educațional.

*Studiu de caz 5.* Elaborarea unui proiect privind standardele de evaluare a resurselor umane.

*Studiu de caz 6.* Analiza procesului selecției resurselor umane în cadrul organizației sportive.

Pentru fundamentarea cunoștințelor teoretico-aplicative tudenții trebuie să lucreze individual la cele 6 studii de caz propuse. Studenții unei grupe vor fi grupați în echipe a câte 2-3 studenți (astfel în cât să cuprindă întreaga grupă). Un membru din fiecare echipă va veni la cadrul didactic vatrage la sorți, astfel în cât să se respecte etica și va alege un studiu de caz din cele 6 propuse. Respectiv fiecare echipă va avea de muncit la un studiu de caz. Ulterior la ultimul seminar echipele vor prezenta rezultatele lucrului individual. Pentru aceste studii de caz studenții vor obține câte o notă. Nota va depinde de limbaj, claritate în exprimare, logică.

### Subiecte pentru evaluarea finală

1. Specificitatea managementului resurselor umane
2. Resursele umane din domeniu și politicile de personal în organizațiile sportive
3. Profesiile și ocupațiile din sistemul național de educație fizică
4. Pregătirea profesională, dezvoltarea și performanța specialiștilor din domeniul educației fizice și a sportului
5. Tipuri de strategii în domeniul resurselor umane
6. Elaborarea și implementarea strategiilor din domeniul resurselor umane
7. Politica în domeniul resurselor umane. Tipurile de specialiști în MRU
8. Definirea noțiunilor de element de muncă, post, funcție, meserie, specialitate
9. Conținutul și scopul analizei postului de muncă
10. Metode folosite în analiza postului
11. Conținutul descrierii și specificației postului, cerințe privind descrierea postului
12. Etapele analizei postului. Impactul analizei postului asupra performanțelor
13. Organizarea procesului de recrutare a resurselor umane. Metode de recrutarea resurselor umane. Avantajele și dezavantajele lor. Sursele de recrutare a resurselor umane.
14. Evaluarea recrutării și selecției personalului
15. Conținutul și natura motivației. Factorii motivaționali. Sursele motivaționale
16. Cariera personalului. Planificarea carierei din perspective organizațională și individuală
17. Criterii de evaluare a performanțelor
18. Procesul evaluării performanțelor

Studentii ce studiază acest curs vor fi nevoiți să elaboreze un proiect ca să dea dovadă de cunoștințe în domeniul gestiunii resurselor umane în organizațiile sportive. Exemplul proiectului la Managementul Resurselor Umane în Sport este prezentat mai jos.

### **Conținutul proiectului pentru evaluarea curentă**

*Organizare:* Studiul va fi realizat de un grup format din 2 studenți și va fi prezentat la o dată prestabilită, în cadrul seminarului. Durata prezentării: maxim 20 de minute + întrebări și discuții (20 de minute). Prezentarea se va face liber și va fi însoțită de o prezentare PowerPoint.

*Cerință:* Prezentarea analizei unei situații (problem sau oportunitate) din practica de MRU și EPS a unei organizații a soluțiilor/opțiunilor de valorificare pentru aceasta. Situația aleasă trebuie să fie interesantă pentru cei cărora le va fi prezentată și să se încadreze în problematica Managementului Resurselor Umane în Sport. Structura trebuie să fie cea a unei

propuneri realizată de un consultant intern sau extern care o supune discuției și deciziei managementului organizației sportive.

*Structura:*

1. Descrierea organizației dimensiune, structură, obiective, resurse.
2. Identificarea și definirea situației (problem sau oportunitate), respectiv a legăturilor acesteia cu alte aspecte din cadrul organizației sportive.
3. Cauzele/opportunitățile care au condus la situație.
4. Formularea obiectivelor ce vor fi atinse prin soluționarea problemei sau valorificarea oportunității.
5. Elaborarea scenariilor de implementare, inclusiv a planului de implementare, și rezolvarea dificultăților/obiecțiilor posibile să apară.
6. Modalități de evaluare/verificarea atingerii obiectivelor.
7. Concluzii.

Studiul trebuie să fie realizat pe baza unei documentări într-un club sportiv din țară.

### **Principii de lucru în cadrul cursului**

*Metodele utilizate* la acest curs sunt: studierea materialelor de specialitate; studiul de caz; lucrul în echipă; observarea.

Se are în vedere utilizarea învățării centrate pe student, profesorul având rolul de a sprijini studenții în procesul de învățare.

Se utilizează metode activ-participative, centrate pe student, care au rolul de a dezvolta gândirea, creativitatea, realizând în același timp o comunicare eficientă.

Metodele utilizate se caracterizează prin faptul că:

- sunt centrate pe student;
- sunt adaptate la nivelul grupei;
- dezvoltă gândirea, formează aptitudini, atitudini și deprinderi;
- au un pronunțat accent formativ;
- încurajează studenții să participe la activitatea de învățare, să fie creativi, să aibă inițiativă;
- determină un parteneriat eficient profesor-student;
- folosesc un limbaj simplu, accesibil.

Se vor promova situațiile din viața reală și se va urmări aplicarea cunoștințelor la probleme reale. Studenții vor fi îndrumați să aplice propriul mod de înțelegere a conținutului prin metode ca: observarea, problematizarea, exercițiul. Desfășurarea orelor se va face astfel în cât, toți studenții să dobândească competențele necesare.

## Evaluare

Cursul la *Managementul Resurselor Umane în Sport* prevede evaluarea curentă și finală a cunoștințelor studenților. Formele de evaluare sunt: prin chestionare orală, elaborarea unui proiect pe marginea cunoștințelor acumulate, lucrul în grup (studii de caz).

Evaluarea reușitei curente a studenților se calculează după următoarea formulă:

$N_c = N_r * 70\% + N_p * 30\%$ , unde  $N_r$ - nota la răspuns, activitate la seminar, studii de caz, test de evaluare curentă;  $N_p$ - nota pentru elaborarea, prezentarea proiectului.

Evaluarea finală este sub formă de examen în formă scrisă. Nota finală obținută la disciplină se calculează conform formulei:

$N_f = N_c * 0,6 + N_e * 0,4$ , unde,  $N_f$ - nota finală,  $N_c$ -nota reușitei curente,  $N_e$ -nota la examen.

Model de Evaluare finală

**UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCATIE FIZICA SI SPORT**  
Catedra Managementul Culturii Fizice  
Anul universitar 2018-2019

Aprobat la ședința catedrei MCF  
Proces-verbal nr. 14 din 20.04.2018  
Sef catedră: Badevici-Puiu A., dr., profesor  
*BA*

**Varianta I**  
Subiecte de evaluare la disciplina  
*Managementul resurselor umane și etica profesională în sport*

**Subiectul 1. Introducere în managementul resurselor umane**

- 1.1 Managementul resurselor umane presupune: **7 puncte**
- a) managementul organizației
  - b) îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale
  - c) formarea și păstrarea siguranței angajaților
- 1.2 Obiectivele strategice ale managementului resurselor umane pe termen lung au în vedere: **7 puncte**
- a) competitivitatea organizației sportive
  - b) elaborarea unui sistem de conciliere
  - c) organizarea și planificarea resurselor umane
- 1.3 Sunt considerate responsabilități ale departamentului de resurse umane; **5 puncte**
- a) recrutarea și angajarea personalului pe bază de competență
  - b) elaborarea planurilor de marketing ale organizației
  - c) elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli ale organizației

**Subiectul 2. Analiza și descrierea posturilor**

- 2.1 Ca noțiune folosită în analiza și proiectarea posturilor, poziția reprezintă: **5 puncte**
- a) un grup de activități uzuale ale unui angajat;
  - b) poziția ierarhică în cadrul instituției;
  - c) un grup de activități cerute unei persoane și necesitând un efort fizic sau mental pentru atingerea unui scop determinat;
  - d) un grup de sarcini, datorită responsabilității pe care trebuie să le îndeplinească un salariat;

2.2 Persoanele abilitate și nominalizate să realizeze interviul în cadrul organizației trebuie să aibă în vedere următoarele reguli obligatorii **6 puncte**

- a) să cunoască bine descrierea postului și conținutul CV-ului fiecărui candidat;
- b) să cunoască personal fiecare candidat înainte de data interviului;
- c) să trateze candidații diferențiat în funcție de potențialul și referințele fiecăruia;
- d) să depună informații suplimentare despre candidați;

### Subiectul 3. Recrutarea și selecția resurselor umane

3.1 Selecția resurselor umane reprezintă:

**5 puncte**

- a) procesul de alegere dintr-un număr de candidați a celor mai potriviți pentru posturile vacante din organizație;
- b) planificarea resurselor umane;
- c) căutarea locului de muncă potrivit;
- d) evaluarea angajaților în vederea promovării;

3.2 Testarea pentru selecția personalului în vederea angajării reprezintă:

**5 puncte**

- a) prezentarea, respectiv evaluarea CV-ului persoanei solicitate;
- b) alegerea subiectivă, arbitrară a evaluatorilor, printr-o metodă aleasă ad-hoc de specialistul în resurse umane;
- c) o măsură obiectivă și standardizată a însușirilor fizice sau psihice, o probă determinată, identică pentru toți subiecții examinați.

Punctajul	25-27	28-29	30-31	32-34	35-37	38-40
Nota	5	6	7	8	9	10

Examinator



## Sursele bibliografice

1. ABRUDAN M. Managementul resurselor umane. Note de curs. Oradea, 2001.
2. APOSTU A. Îmbunătățirea managementului competiției sportive. Rezumat al tezei de doctor, Cluj Napoca, 2010 p 4-6.
3. ARMSTRONG, M. *Managementul resurselor umane, manual practic*. București: CODECS, 2003, 872 p.
4. BĂDESCU A., Mirci C., Bögge G. Managementul resurselor umane. Manualul profesionistului Timișoara :Brumar, 2008.
5. BIRCA, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: ASEM., 2005, 329p.
6. BUDEVICI PUIU L. Pregătirea profesională a specialiștilor de cultură fizică prin utilizarea jocurilor de organizare – consolidare (teza de doctorat) – Chișinău: Valinex, 2007, 198 p.
7. BUDEVICI PUIU L. Studiu privind responsabilitatea antrenorului și stilurile de leadership în pregătirea sportivilor din prisma competențelor sale: Materialele Conferinței Științifice Internaționale „Probleme actuale ale metodologiei pregătirii sportivilor de performanță” Chișinău, 2010, p.18-24.
8. CIREȘ V., AMELICICHIN E. Importanța stagiului de practică managerială în pregătirea profesională a studenților facultății cu profil sportiv/The importance of the traineeship of managerial practice in the professional treading of the students of faculties with sport profile. În revista: Știința culturii fizice. Nr.28/2, Chișinău, 2017. p. 76-91
9. CIREȘ V., BUDEVICI-PUIU A. Analiza și modelul planificării posturilor funcționale din cadrul organizației sportive. În: Sport. Olimpism. Sănătate: Materialele Congresului Științific Internațional. Volumul I, Chișinău, USEFS, 2016, p.17-24.
10. CIREȘ V. Elements Specific to Occupational Analysis in Physical Culture and Sport. In: Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Vol 10 (59), No.2-2017. Series IX – Sciences of Human Kinetics. p. 137-144.
11. DJOI-METIUZ, D. *Dezvoltareare surselor umane*. Moscova: Exmo, 2006, 285p.
12. GHERASIMOV, B. *Managementul personalului*. Rostov pe Don: Fenix, 2003, 326 p.
13. MANOLACHI VS. Managementul și dezvoltarea durabilă a sportului, Ed.USEFS, Chișinău, 2016.
14. PÂNIȘOARĂ I.-O., PÂNIȘOARĂ G. Managementul resurselor umane. Ghid practice. Iași, Polirom, 2005.
15. PORUMB E. Managementul resurselor umane. Cluj-Napoca. Editura Fundației pentru Studii Europene, 2001.
16. PRODAN, A.; ROTARU, A. *Managementul resurselor umane*. Iași: Sedcom Libris, 2006, 252 p.
17. Resurse umane. Management și gestiune/Constantin Roșca, Mihai Vărzaru și Ion Gh. Roșca (coordonatori). București: Editura Economică, 2005.
18. STANCIU Ș. Managementul resurselor umane. București: Editura SNSPA – Facultatea de Comunicare și Relații Publice, 2001.

**UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT**  
A.Doga 22, or.Chişinău, Moldova, tel. 49 40 81, fax 49 76 71

**SENATUL U.S.E.F.S.**

**EXTRAS**  
din procesul-verbal nr. 8  
al ședinței Senatului USEFS  
din 25 mai 2017

**Prezenți: 37 membri**  
**Absenți: 6 membri**

**S-A DISCUTAT:** Cu privire la aprobarea Curriculumului la disciplina *Managementul resurselor umane și etica profesională în sport*.

**S-A HOTĂRĂT:** A aproba Curriculumul la disciplina *Managementul resurselor umane și etica profesională în sport*, programul de master *Managementul culturii fizice*, în varianta propusă.

Hotărârea a fost adoptată cu următoarele rezultate ale votului deschis: pro - 37, contra - 0, s-au abținut - 0.

**V.Manolachi**  
Președinte al Senatului USEFS  
dr.hab., prof. univ.

**V.Brega**  
Secretar al Senatului USEFS  
dr., conf. univ.





**Tabelul 1. Subcompetențe, conținuturi, activități de învățare și evaluare la disciplina de studiu «Managementul resurselor umane și etica profesională în sport»**

SUBCOMPETENȚE	CONȚINUTURI DIDACTICE	ACTIVITĂȚI DE ÎNVĂȚARE ȘI EVALUARE	NR.ORE ALOCATE		
			P	S	LI
<p>Studentul va fi competent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- să definească conceptul de MRU;</li> <li>-să interpreteze importanța resurselor umane în obținerea unor rezultate economice de succes;</li> <li>-să prezinte componentele sistemului MRU;</li> <li>- să formuleze și să aplice politice MRU;</li> <li>-să concretizeze care sunt etapele de planificare a resurselor umane;</li> <li>-să efectueze o analiză a posturilor necesare la nivelul organizației sportive;</li> <li>- să precizeze și să argumenteze importanța menținerii și dezvoltării resurselor umane în sport.</li> </ul>	<p><b>TEMA 1. POLITICI DE MANAGEMENT A RESURSELOR UMANE ÎN SPORT ȘI ACTIVITĂȚILE SALE SPECIFICE</b></p> <p>1.1.Conceptul de management al resurselor umane (MRU)și elementele acestui sistem 1.2.Sistemul de management al resurselor umane și mediul său 1.3.Politici de management al resurselor umane 1.4.Formularea și aplicarea politicilor de MRU 1.5.Planificarea resurselor umane în sport 1.6.Asigurarea cu resurse umane a organizației sportive 1.7.Menținerea și dezvoltarea resurselor umane</p>	<p>Test de cunoștințe</p>	4		20
<p>Studentul va fi competent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- să menționeze importanța perfecționării managementului resurselor umane în sport;</li> <li>-să prezinte categoriile de personal din organizațiile sportive;</li> <li>- să argumenteze necesitatea pregătirii profesionale eficiente în domeniul culturii fizice;</li> <li>-să formuleze necesitatea formării continue a specialistului din domeniu;</li> <li>- să identifice și să prezinte elementele definitorii ale pregătirii profesionale a managerului sportiv.</li> </ul>	<p><b>TEMA 2. PREGĂTIREA PROFESIONALĂ A PERSONALULUI DIN ORGANIZAȚIILE SPORTIVE</b></p> <p>2.1. Importanța perfecționării managementului resurselor umane în sport 2.2.Categorii de personal din organizațiile sportive 2.3. Pregătirea profesională a resurselor umane angajate în domeniul culturii fizice (formarea inițială și continuă) 2.4. Pregătirea profesională a managerului sportiv</p>	<p>Test de cunoștințe</p> <p>Elaborarea conținutului unei cercetări cu privire la formarea inițială și continuă a specialistului din domeniu</p>	4	2	20

<p>Studentul va fi competent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- să prezinte și să definească activitățile specifice managementului previzional al resurselor umane în sport;</li> <li>- să identifice și să prezinte opțiunile managementului previzional al resurselor umane;</li> <li>- să elaboreze planurile de reorganizare a entității sportive;</li> <li>- să definească și să utilizeze metodele specifice ale managementului previzional al resurselor umane ;</li> <li>- să concretizeze procesul de organizare a entității sportive și să determine structura sa organizatorică.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TEMA 3. MANAGEMENTUL PREVIZIONAL AL RESURSELOR UMANE</b></p> <p>3.1. Activități specifice managementului previzional al resurselor umane 3.2. Identificarea opțiunilor managementului previzional al resurselor umane 3.3. Reorganizarea entității sportive, ca efect a modificărilor survenite la nivel organizațional 3.4. Metode utilizate în managementul previzional al resurselor umane 3.5. Determinarea structurii organizatorice la nivelul entității sportive</p>	<p>Elaborarea unui plan de modificare și reorganizare a entității sportive</p> <p>Efectuarea unui studiu de caz privind o anumită problemă de investigat selectată în nume propriu sau de către cadrul didactic ce asigură procesul educațional</p>	6	2	20
<p>Studentul va fi competent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- să prezinte în ce constă dubla profesionalizare a managerului sportiv ;</li> <li>- să specifice particularitățile actului de conducere și să precizeze aspecte ale eficacității organizaționale;</li> <li>- să stabilească elementele organizării activității managerului entității sportive;</li> <li>- să argumenteze necesitatea formării unei echipe manageriale de succes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TEMA 4. MANAGERUL ȘI ECHIPA MANAGERIALĂ ÎN ACTIVITĂȚILE SPORTIVE</b></p> <p>4.1. Dubla profesionalizare a managerului sportiv 4.2. Actul conducerii și eficacitatea organizațională 4.3. Organizarea activității managerului 4.4. Formarea echipelor de conducere în cadrul structurilor sportive și rolul antrenorului în managementul sportiv</p>	<p>Test de cunoștințe</p> <p>Efectuarea unui studiu de caz privind o anumită problemă de investigat selectată în nume propriu sau de către cadrul didactic ce asigură procesul educațional</p>	4	2	10
<p>Studentul va fi competent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- să definească conceptul de evaluare a performanțelor;</li> <li>- să precizeze care sunt metodele și standardele de evaluare;</li> <li>- să concretizeze în ce constă supervizarea personalului entității sportive;</li> <li>- să prezinte și să elaboreze etapele unui proiect de cercetare cu privire la continuitatea și performanța în managementul structurii sportive.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TEMA 5. EVALUAREA PERFORMANȚELOR RESURSELOR UMANE</b></p> <p>5.1. Evaluarea performanțelor resurselor umane din sport 5.2. Metode de evaluare 5.3. Supervizarea personalului entității sportive 5.4. Standarde de evaluare a resurselor umane 5.5. Continuitate și performanța în managementul structurii sportive, corelate cu activitatea și stabilitatea antrenorului sportiv</p>	<p>Test de cunoștințe</p> <p>Elaborarea unui proiect privind standardele de evaluare a resurselor umane</p>	6	4	20

<p>Studentul va fi competent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-să precizeze unele viziuni ale responsabilității sociale;</li> <li>-să menționeze nivelurile implicării sociale;</li> <li>- să stabilească și să concretizeze aspecte ale eticii în management;</li> <li>- să precizeze care sunt factorii ce influențează comportamentul și etica resurselor umane în sport;</li> <li>- să prezinte elemente ale îmbunătățirii comportamentului etic</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TEMA 6.</b> <b>RESPONSABILITĂȚI SOCIALE ȘI ETICA ÎN ACTIVITĂȚILE SPORTIVE</b></p> <p>6.1. Viziuni ale responsabilității sociale 6.2. Nivelurile implicării sociale 6.3. Etica în management 6.4. Factorii care influențează comportamentul și etica resurselor umane în sport 6.5. Îmbunătățirea comportamentului etic</p>	<p style="text-align: center;">Test de cunoștințe</p> <p>Efectuarea unui studiu de caz privind o anumită problemă de investigat selectată în nume propriu sau de către cadrul didactic ce asigură procesul educațional</p>	2		10
<p>Studentul va fi competent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-să definească cariera managerială;</li> <li>-să concretizeze care sunt elementele specifice managementului carierei în sport;</li> <li>- să stabilească în ce constă motivația în muncă și carieră;</li> <li>-să prezinte aspecte ale deontologiei profesionale a specialistului de profil.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TEMA 7.</b> <b>MANAGEMENTUL CARIEREI ȘI ELEMENTE DE DEONTOLOGIE PROFESIONALĂ A SPECIALISTULUI DE PROFIL</b></p> <p>7.1. Cariera managerială 7.2. Managementul carierei în sport 7.3. Motivația în muncă și carieră 7.4. Deontologia profesională a specialistului de profil</p>	Test de cunoștințe	4		10
<b>Total ore</b>			<b>30</b>	<b>10</b>	<b>110</b>

## Acte de implementare

UNIVERSITATEA DE STAT  
DE EDUCAȚIE FIZICĂ  
ȘI SPORT

Decanatul Facultății  
Pedagogie



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ФИЗИЧЕСКОГО  
ВОСПИТАНИЯ И СПОРТА

Деканат Педагогического  
Факультета

MD - 2024, or. Chișinău, str. A. Doga 22,  
tel.: 022 31-10-09

МД - 2024, г. Кишинев, ул. А. Доба 22,  
тел.: 022 31-10-09

nr. 146 din 10.10.2016

## ADEVÉRINȚĂ

Adeverim prin prezenta faptul că dna *Cireș Victoria*, lector universitar la USEFS, a deslășurat în incinta Facultății de Pedagogie a universității activități specifice cu studenții ciclului II, master, de la programul Managementul Culturii Fizice (120 credite) în anul de studii 2016-2017 în vederea elaborării tezei de doctor în științe pedagogice "Pregătirea profesională a specialiștilor din domeniul cultură fizică și sport în cadrul cursului „Managementul resurselor umane”.

Decanul Facultății de Pedagogie,  
dr., prof.univ.



*Serghei Busuioc*  
Busuioc Serghei

UNIVERSITATEA DE STAT  
DE EDUCAȚIE FIZICĂ  
ȘI SPORT  
DEPARTAMENTUL DE FORMARE  
PROFESIONALĂ CONTINUĂ



STATE UNIVERSITY OF PHYSICAL  
EDUCATION AND SPORT

FUTHER PROFESSIONAL  
TRAINING DEPARTMENT

MD – 2024, cr. Chijinău, str. A. Doga 24  
tel.: 49 – 77 – 20, fax: 49 – 76 – 71

24 A. Doga Str., Chisinau, MD - 2024,  
tel.: 49 – 77 – 20, fax: 49 – 76 – 71

Nr. \_\_\_\_\_  
La Nr. 95 din 07.11.2018

### ADEVERINȚĂ

Prin prezenta, Departamentul Formare Profesională Continuă al USEFS confirmă că dna *Cireș Victoria* a realizat activități de cercetare ațerente experimentului pedagogic cu grupele de cursanți la programele de perfecționare *Profesori de educație fizică și Antrenori de sport* în perioada anului de studii 2017-2018, iar rezultatele experimentului științific au fost implementate în cadrul procesului formativ al DPPC.

Directorul DFPC



Ghețiu Adelina

Ex E. Bețivu C., tel. 49-77-20

### **Declarație privind asumarea răspunderii**

Subsemnata, Cireș Victoria, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Cireș Victoria

Semnătura \_\_\_\_\_

Data:

## CV-ul autoarei



### Curriculum vitae Europass



#### Informații personale

Nume / Prenume **Cires Victoria**  
Adresă(e) str. D. Râșcanu 1B, sc.1, ap. 10, Chișinău, Republica Moldova  
Telefon(oane) 022-438352  
Mobil: +37379742039  
E-mail v.cires@mail.ru  
Naționalitate(-tăți) moldoveancă  
Data nașterii 15 ianuarie 1982  
Sex feminin

#### Experiență profesională

Perioada (ultimul loc de muncă) 2004-prezent  
Funcția sau postul ocupat Lector universitar  
Numele și adresa angajatorului Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău, str. A. Doga 22  
Tipul activității sau sectorul de activitate Predare, învățare  
Perioada 2004-prezent  
Funcția sau postul ocupat Metodist Departamentul Studii  
Numele și adresa angajatorului Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău, str. A. Doga 22  
Tipul activității sau sectorul de activitate Planificarea, organizarea și monitorizarea procesului educațional

#### Educație și formare

Perioada 2014-prezent  
Calificarea / diploma obținută Școala doctorală

Numele și tipul instituției de învățământ / adresa furnizorului de formare	Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău, Republica Moldova				
Perioada	2005-2006				
Calificarea / diploma obținută	Diploma de studii superioare de master, specializarea Managementul culturii fizice				
Numele și tipul instituției de învățământ / adresa furnizorului de formare	Institutul Național de Educație Fizică și Sport, Chișinău				
Perioada	1999 - 2004				
Calificarea / diploma obținută	Diploma de studii superioare de licență, specializarea Limbă și literatură română				
Numele și tipul instituției de învățământ / adresa furnizorului de formare	Universitatea de Stat din Tiraspol, sediul Chișinău				
Perioada	1989 - 1999				
Numele și tipul instituției de învățământ / adresa furnizorului de formare	Gimnaziul nr. 4, Chișinău, Republica Moldova				
<b>Aptitudini și competențe personale</b>					
<b>Limba maternă</b>	Română				
<b>Limbi străine cunoscute</b>					
<b>Autoevaluare</b>					
<b>Limba rusă</b>					
<b>Limba franceză</b>					
	Înțelegere		Vorbire		Scriere
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimar scrisă
	C2 Utilizator experimentat	C2 Utilizator experimentat	C2 Utilizator experimentat	C2 Utilizator experimentat	C2 Utilizator experimentat
	C2 Utilizator experimentat	C2 Utilizator experimentat	C2 Utilizator experimentat	C2 Utilizator experimentat	C2 Utilizator experimentat
(*) <i>Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine</i>					
<b>Competențe și abilități sociale</b>	Lucrul în echipă, capacitatea de comunicare cu cei din jur, intuiția, bunul simț				
<b>Competențe și aptitudini organizatorice</b>	Altruismul, loialitatea, inovația, inteligența, punctualitatea				
<b>Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului</b>	utilizarea tehnologiilor informaționale (calculator, video proiector) în activitatea profesională și a programelor Word, Excel, Power Point				
<b>Permis de conducere</b>	Categorie B				