

Universitatea Babeș Bolyai

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
GESTIUNEA AFACERILOR

EMMANOUIL EMMANOUILIDIS

TEZA DE DOCTORAT

STUDIU PRIVIND PERFECTIONAREA MANAGEMENTULUI
BAZELOR SPORTIVE DIN GRECIA

REZUMAT

Conducător Științific:

Prof. Univ. Dr. LIVIU ILIES

2015

**STUDIU PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI
BAZELOR SPORTIVE DIN GRECIA**

INTRODUCERE

În zilele noastre, calitatea, valoarea și serviciul oferit clienților se află în centrul atenției managementului de vârf al bazelor sportive. Totuși, adoptarea acestor concepte reprezintă doar primul pas spre obținerea satisfacției clientului și a profitabilității bazei sportive pe termen lung. O bază sportivă trebuie, de asemenea, să fie capabilă să implementeze strategiile, planurile și programele care vor oferi niveluri acceptabile ale calității, valorii și serviciului către clienți.

În acest nou mileniu, adaptarea, îmbunătățirea continuă, autonomia angajaților și unitatea de scop au supraalimentat design-ul optim, consistența operațiilor, comanda și controlul și economiile de scară. Echipele auto-organizate iau locul ierarhiilor corporatiste, iar creativitatea înlocuiește capitalul, devenind cea mai importantă resursă a unei organizații sportive. Specialiștii în domeniu au fost identificat o serie de bariere în calea instituirii unui program vizând o calitate ridicată a serviciilor bazelor sportive, care fac referire la angajați și / sau la aspecte organizaționale. Cele mai importante, au fost: stabilirea unei viziuni comune la nivelul organizației, stabilirea rolului angajaților în procesul obținerii calității, obținerea angajamentului managerial (de la vârf la bază), schimbarea proceselor de management și formarea și educarea angajaților, consolidarea valorilor culturii organizaționale. Acești factori sugerează faptul că rolurile pe care bazele sportive și indivizii care le compun le joacă în managementul strategic al organizației, sunt de o mare importanță, de aceea ele sunt analizate în cercetarea noastră.

Managerii au putut observa o dezvoltare semnificativă a managementului bazelor sportive, în condițiile în care acestea dispun de bugete semnificative.

Rolul managerului bazei sportive din prezent este substanțial diferit de cel din trecut.

Managerii bazelor sportive, în ultimii 5 ani, au avut de înfruntat o multitudine de probleme ce includ incertitudinea economică, inflația, lipsa resurselor, protejarea mediului, constrângerile reglementate, competiția și ridicarea continuă a nivelului cerințelor și așteptărilor clienților.

Pe parcursul acestei cercetări vom examina problemele legate de managementul bazelor sportive și de măsurarea eficacității sale. Vom arăta importanța unei organizări eficiente a acestora, identificarea bunelor practici, precum și căile ce pot fi folosite pentru a perfecționa managementul bazelor sportive.

În cadrul acestei lucrări am încercat să scoatem în evidență importanța, pentru o bază sportivă, a unei organizații eficiente și eficiente. În multe baze sportive s-au observat îmbunătățiri semnificative ale activității lor, ca rezultat al îmbunătățirilor organizaționale. După cum rezultă din lucrare cel mai important factor al succesului organizației este eficacitatea și eficiența managementului prin integrarea tuturor activităților manageriale într-o structură adecvată .

Cu toate că nu există elemente importante ce definesc o organizație eficientă, factorii care contribuie la eficacitatea organizațională sunt: caracteristicile organizaționale, de mediu și ale angajaților și politicile și practicile manageriale. Managementul bazelor sportive trebuie să identifice elementele cu impact asupra eficacității și să le evalueze importanța, fapt ce necesită determinarea de standarde de performanță, instruirea angajaților relaționată cu eficacitatea, cu valoare deosebită în crearea și menținerea unei forțe de muncă eficiente și eficiente.

1. METODOLOGIA CERCETĂRII

1.1. Obiectivele și ipotezele cercetării

Studiu empiric a urmărit elaborarea unui model de evaluare și analiză a managementului bazelor sportive din Grecia. În acest scop ne-am focalizat studiul pe îmbunătățirea competențelor organizaționale, ale bazelor sportive, în care domeniile cele mai importante, care au fost incluse în cercetare, sunt următoarele: managementul general; managementul strategic; sistemele operaționale; servirea clienților; managementul resurselor umane ; marketingul; management financiar.

Obiectivul general al cercetării este realizarea unui model de analiză a managementului bazelor sportive, pentru identificarea bunelor practici și a modalităților de perfecționare a acestuia în scopul măririi performanțelor organizaționale. Obiectivele specifice, sunt următoarele:

- identificarea factorilor care determină performanțelor activităților și proceselor, din bazele sportive, în scopul găsirii unor modalități de perfecționare a managementului acestora;
- identificarea de bune practici în scopul îmbunătățirii eficacității și eficienței managementului, respectiv pentru creșterea performanțelor bazelor sportive;
- măsurarea (evaluarea) contribuției factorilor care determină performanțele organizaționale, în bazele sportive, pe baza unui studiu, sondaj în bazele sportive din Grecia;
- elaborarea unui model de analiză SWOT, la nivelul unei baze sportive reprezentative, în scopul fundamentării, dezvoltării și implementării strategii și politici eficiente și eficiente;

- identificarea de modalități specifice și bune practici în scopul creșterii performanțelor în operaționalizarea activităților și proceselor, din bazele sportive;
- identificarea celor mai adecvate modalități prin care managementul bazelor sportive poate îmbunătăți eficacitatea și eficiența folosirii resursei umane, pe baza unei analize interne, la o bază sportivă cunoscută în Grecia, cum este Melina Merkouri;
- efectuarea unui studiu de caz pentru evaluarea satisfacției clienților la baza sportivă Melina Merkouri;

1.2. Eșantionul cercetării.

Având în vedere restricțiile de natură organizatorică și statistică impuse de cercetarea întreprinsă, am considerat că metoda de eșantionare cea mai adecvată studiului nostru este eșantionarea neprobabilistică logică de tip „eșantion dirijat”. Aceasta are în vedere selectarea componentelor eșantionului pe baza celor mai importante trăsături, caracteristici pe care organizațiile (bazele sportive), respectiv respondenții trebuie să le posede, asigurându-se astfel reprezentativitatea eșantionului în raport cu colectivitatea generală.

În cazul de față, eșantionul a fost format din baze sportive din Grecia, vizând în special managerii/ proprietarii, și specialiștii, având în vedere interesul lor pentru identificarea bunelor practici și perfecționarea managementului acestora. Respondenții la chestionar sunt: manageri sportivi, lucrători operativi, personal tehnic, personal administrativ și specialiști din organismele de reglementare în sport.

1.3. Instrumentele cercetării

În vederea identificării factorilor care determina eficacitatea managementului bazelor sportive, am considerat oportună atât utilizarea unei cercetări de natură cantitativă prin intermediul unei anchete pe bază de chestionar, cât și efectuarea unei cercetări calitative, pe baza unui interviu semistructurat și a unui studiu de caz.

Studiul empiric a cuprins un sondaj, pe bază de chestionare destinat managementului bazelor sportive, respectiv identificarea factorilor care determină performanța acestora, și a bunelor practici, în scopul perfecționării managementului acestora, care poate fi folosit în studii explicative, în funcție de obiectivul general și obiectivele specifice ale cercetării:

În cercetarea empirică, am considerat conceperea unui chestionar ca fiind cel mai potrivit instrument de culegere a datelor pentru a putea răspunde obiectivelor de cercetare, respectiv obiectivelor propuse. Chestionarul se referă, în prima parte, la influența factorilor care determină performanțele de ansamblu ale managementului, iar în a doua parte la factorii luați în considerare pentru evaluarea performanțelor activităților/proceselor în managementul bazelor sportive. Din perspectiva conținutului informațiilor, chestionarul este în prima parte unul de opinie, urmărind modul în care managerii percep rolul și eficacitatea managementului bazelor sportive în scopul îmbunătățirii performanțelor acestora. Întrebările adresate au fost închise, unele cu răspunsuri multiple, iar în a doua parte, care cuprinde informații despre organizație și respondent, am solicitat date factuale.

Studiul empiric a cuprins pe lângă sondajul pe bază de chestionar destinat managementului bazelor sportive, respectiv identificarea factorilor care determină performanța acestora și a bunelor practici, în scopul perfecționării managementului acestora, care poate fi folosit în studii explicative, în funcție de obiectivul general și obiectivele specifice ale cercetării: De asemenea s-a folosit

un interviu semistrukturat administrat la un număr de 21 de persoane din care 15 sunt manageri de baze sportive, 4 lucrători operativi și 2 specialiști din organisme de reglementare.

O altă sursă de informații în cercetare a fost și metoda observării, respectiv observația directă, a fost facilitată de pregătirea mea profesională, respectiv de funcțiile deținute în ultimii 20 de ani, în domeniul managementului sportiv din Grecia, în general și a conducerii unor baze sportive importante, cum este Baza Sportivă Melina Merkouri.

Cercetarea s-a finalizat prin elaborarea unor concluzii, recomandări și propuneri de perfecționare a managementului bazelor sportive ținând seama de rezultatele obținute.

Factorii cei mai importanți care au fost luați în studiu la designul chestionarului și la întocmirea structurii interviurilor se referă la:

- schimbările care au loc pe piața serviciilor asigurate de bazele sportive;
- dimensiunea strategică și operațională a managementului bazelor sportive;
- cerințele tot mai mari pentru asigurarea calității personalului angajat;
- externalizarea unor activități și procese din cadrul bazelor sportive;
- identificarea bunelor practici și găsirea celor mai adecvate modalități de implementare a lor în bazele sportive din Grecia;
- schimbări în cerințele clienților.

4.1.4. Prelucrarea datelor, analiza și interpretarea rezultatelor

Pentru realizarea studiului empiric, în prima etapă am definitivat chestionarul în urma unei pretestări cu specialiști în domeniu, am distribuit chestionarele atât personal cât și prin poștă electronică după care le-am colectat.

În următoarea etapă am realizat prelucrarea datelor și informațiilor obținute din chestionare și interviuri, urmată de analiză și interpretarea rezultatelor obținute, de concluzii, recomandări și propuneri care au ca scop perfecționarea managementului bazelor sportive, prin identificarea de bune practici și găsirea modalităților de îmbunătățire a activităților și proceselor specifice, respectiv creșterea eficacității și eficienței lor.

Pornind de la misiunea și obiectivele bazei sportive și ținând seama de scopul cercetării noastre de a identifica bunele practici în domeniul managementului bazelor sportive, pentru studiu ne-am propus să identificăm un număr cât mai mare de factori critici de succes, pe baza unor informații cantitative și calitative, pe care le-am grupat pe următoarele categorii: management general; managerii; managementul calității; designul și baza materială, gestionarea resurselor umane; externalizarea activităților și proceselor specifice; marketing .

2. Concluzii și contribuții personale

Teza abordează o temă specifică domeniului sportului, respectiv privind perfecționarea managementului bazelor sportive din Grecia.

Tematica de cercetare și-a propus următoarele obiective:

Studiul bibliografiei, referitor la managementul bazelor sportive:

- prezentarea în baza studiului literaturii de specialitate și a studiilor în domeniu a principalelor caracteristici ale managementului bazelor sportive, a rolului acestuia în asigurarea unui avantaj competitiv;
- studiul bibliografic referitor la rolul managementului în asigurarea avantajului competitiv, al bazelor sportive, și impactul strategiilor și politicilor acestora asupra competitivității lor într-o piață tot mai dinamică;

Studiul și selectarea celor mai adecvate modele teoretice necesare evaluarea procesului de management și pentru elaborarea și implementarea unor strategii și politici de succes, care se

referă la: îmbunătățirea performanțelor organizaționale; evaluarea satisfacției clienților, privind serviciile furnizate de baza sportive Melina Merkouri; analiza SWOT, premisă a dezvoltării dimensiunii strategice a bazelor sportive.

Studiul empiric privind elaborarea unui model de evaluare și analiză a managementului bazelor sportive din Grecia. În acest scop ne-am focalizat studiul pe îmbunătățirea competențelor organizaționale, ale bazelor sportive, în care domeniile cele mai importante, care au fost incluse în cercetare, au fost următoarele: managementul general; managementul strategic, sistemele operaționale; servirea clienților; managementul resurselor umane ; marketingul; management financiar. În acest sens studiul s-a focalizat pe ;

- analiza evoluției și complexității procesului de management pentru bazele sportive din Grecia;
- găsirea soluțiilor de creștere a eficacității și eficienței managementului bazelor sportive și identificarea bunelor practici în domeniu, care să constituie un ghid, atât pentru ele cât și pentru furnizorii și clienții lor;

Prin această cercetare am încercat să sensibilizăm managerii și angajații lor, din bazele sportive din Grecia, să identifice și să studieze bunele practici în domeniul managementului, și să le aplice cu scopul de a obține avantaj competitiv.

Studiul empiric urmărește:

- determinarea stadiului de organizare și operaționalizare a strategiilor și politicilor pe care le implementează bazele sportive din Grecia;
- identificarea caracteristicilor procesului de planificare, organizare, antrenare, motivare și control a managementului bazelor sportive;
- elaborarea unui model de identificare și evaluare a factorilor care determină performanțele organizaționale ale bazelor sportive;
- elaborarea unui model de evaluare a satisfacției clienților față de serviciile furnizate de bazele sportive;
- identificarea bunelor practici de management, din bazele sportive din Grecia, și a modalităților de perfecționare a managementului acestora .

Principalele contribuții personale, prezentate pe scurt, sunt următoarele:

- propunerea unui model de identificare și evaluare a factorilor care determină performanțele organizaționale, în bazele sportive din Grecia;

- studiu de caz pentru elaborarea unui model de evaluare și analiză a satisfacției clienților, beneficiari ai serviciilor furnizate de bazele sportive;
- evaluarea și analiza managementului bazelor sportive din Grecia, și evaluarea oportunității de dezvoltare și implementare a strategiilor și politicilor organizației cu evidențierea principalelor beneficii ale acestora și a principalelor bariere în gestionarea eficace și eficientă a procesului de elaborare și implementarea a acestora, în bazele sportive din Grecia, care au făcut obiectul cercetării noastre;
- analiza factorilor care determină eficacitatea și eficiența operaționalizării activităților și proceselor și performanțele în bazele sportive, urmate de recomandări și propuneri de perfecționare a managementului acestora;
- identificarea beneficiilor potențiale ale perfecționării managementului bazelor sportive, orientat către reducerea costurilor și către îmbunătățirea calității serviciilor furnizate, respectiv către client și propuneri de realizare a lor.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Ahlert, G. B., Meyer, in Dieckert, J., Woop, C., u.a.,(2002). Handbuch Freizersport, Hofmann Verlag, Schondorf
2. I. (2002) Programe pentru pregătirea managerilor la conducerea bazelor sportive, Atena, Revista sportul și societate, nr.30, p51-56.
3. Afthinos I. (2000) Organizarea competițiilor sportive“,Universitatea Atena
4. Agriodimos., K.(2006) Competițiile sportive, educația și structura organizatorică a sportului elen, Atena,editions ELLEDA.
5. Airaksien, T. (1998) Professional Ethics”, în Enciclopedia of Applied Ethics, Vol .3, Academic Press,1998
6. Alexandris, K., Dimitriadis, N., Kasiara, A. (2001). The behavioral consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. European Sport Management Quarterly, I, p 280-299.

7. Alexandris., K. Inițiere în managementul și marketingul organizațiilor sportive și a companiilor private de sport și recreere, Editura universității Thesaloniki.
8. Alonzo, V., (1994). The Wild World of Sports Marketing, in Incentive, SUA
9. Amis, J., Slack, T. (1996). The size-structure relationship in voluntary sport organizations. *Journal of Sport Management*, 10, p76-86.
10. Amis, J., Slack, T., Hinings, C.R. (2002). Values and organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science Behavior*, nr 38, p436-465.
11. Ammon., R.J.(1998) Sport event and facility management, în *Contemporary management*, Quarterman.J.,2 editions.
12. Angheloudis, S. (2003) *Atletismul, sportul și societatea, factori unificatori*, Thesaloniki, vol.
13. Andref, WW. Weber, W., (1998).The economic of professional team sports, Editura Human Kinectics Books, SUA.
14. Baker, R.E., Eskerick, Craig, (2013). *Fundamentals of sport management*, Versa Press
15. Barnes, J. (2011) *Contemporary critical perspective*, London
16. Beardwell, J., Claydon, T., (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Prentice Hall
17. Bogdan, Vasile. (2009), *Mediul Ambient Olimpic și Performanța Sportivă*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
18. Borovitz T. (2000), *Primul simpozion al organizațiilor sportive elene*, Atena, 2000-vol.1
19. Bridges, F., Roquemore, L. (1996). *Management for athletic/sport administration: Theory and practice* (2nd ed.). Decatur, IL: ESM.
20. Brief, A., Staw, B., (2013). *Research in Organizational Behavior*, Pearson Education, Prentice Hall.
21. Burnes, B., (1996), *Managing change*, 2nd ed., Financial Times, Pitman Publishing, London
22. Campbell, J.P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P.S. Goodman, J.M. Pennings, and Associates (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*, p36-41. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Carton, R. și Hofer, C. (2006). *Measuring Organizational Performance*, Edward Elgar Publishing, Inc.

24. Cătoiu, I., Bălan, C., Onete, B., Popescu, I.C., Vegheș, C, Metode și tehnici utilizate în cercetările de marketing. Aplicații. Editura Uranus București 1999.
25. Chelladurai, P. (1985) Sport management: *Macro perspectives*. London, ON: Sports Dynamics
26. Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services: Implication for sport management, *Journal of Sport Management*, nr 6, p 38-51.
27. Chelladurai, P. (2001). Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
28. Chelladurai, P., Madella, A., (2006). Human resource management in Olympic sport organisation, *Human Kinetics*, Champaign, IL
29. Chelladurai, P. Quek, C.B. (1995). Decision style choices of high school basketball coaches: The effect of situational and coach characteristics. *Journal of Sport Behavior*, nr18, p 91-108.
30. Coates, Ch., *Managerul Total*, Editura Teora, Bucuresti, 1999
31. Collins, J.C., Porras, J.I., (1996), Building Your Company's Vision, *Harvard business review*, 1996, (<https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>)
32. Constantinescu M., Beclea Szekely, V., Elemente de conceptualizare teoretică și practică a industriei sportive, *Revista de Marketing Online* – vol. 1, nr. 3, p. 18-21. (www.edumark.ase.ro)
33. Cowell, D., Walker, S., Hess, P., (2012). *Managing Sports Organizations* Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
34. Cowell, D., Walker, S., (2013). *Managing sport organizations: Responsibility for Performance*. Butterworth-Heinemann
35. Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., Hess, P. (2007). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
36. Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. London, UK: Sage.
37. Cristea, D., (2000). *Tratat de psihologie socială*, Editura Pro Transilvania, București
38. Cummings, T.G., Worley, C.G. (1993). *Organization development and change*. St. Paul: West.
39. Daft, R. (2000). *Organizational Theory and Design*. New York: South Western College.

40. Daft, R. L., (2004) *Orgniazation theory and design* (8rd ed.) Mason, OH: Thomson/South-Western
41. Daft, R. și Marcic, D. (2006). *Understanding Management, 5th edition*, Thompson South-Western, Mason OH, USA.
42. Doherty, A.J., Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*, nr13, p 280-297.
43. Dragnea, A. (2000) *Teoria educației fizice și a sportului*, Editura Cartea Școlii, București
44. Dragnea, C., Dragnea, A., Mate- Teodorescu, S., (2002). *Teoria sportului, Fundația pentru Educarea și Formarea prin Sport a Tinerilor*, București
45. Drucker, P. (2006), *Managing for the future*, ed. Business-Money..
46. Ecobescu, N., Filip, A., Micu, N., Hagiopol, M., Nițelea, M., Ecobescu, S., (1999). *Manualul Consiliului Europei, Centrul de Informare și Documentare al Consiliului Europei la București*, București
47. Gale, B.T., (1994). *Managing Customer Value*, New York: Free Press.
48. Ganastiasios, A., Gargalianos, E., (2007). The present study focuses on the field of sport management and more specifically on Municipal sport
49. Gargalianos, D. (2006), *Structura și organizarea sportului în Grecia*, Atena, ELLEDA editions
50. Gary, J., (1998) *Comportament organizațional*, Editura Economică, București.
51. Graham, S., Neirotti, L.D., Goldblatt, J.J. (2001). *The ultimate guide to sports marketing*. New York: McGraw-Hill.
52. Ham, L. (2005). Accounting and budgeting. In B. Parkhouse (Ed.), *The management of sport: Its foundation and application* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
53. Harrington,H.J., Harrington, J.S.(1995), *Total Improvement Management*, McGraw –Hill
54. Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E., Pennings, J.M. (1971). A strategic contingencies theory of interorganizational power. *Administrative Science Quarterly*,nr 14, p 378-397
55. Ilies, L, Crișan, E. (2009), *Managementul firmei și planul de afaceri*,Cluj-Napoca: Ed. Risoprint.
56. Ilies, L, Crișan, E. (2010), *Managementul calității totale*,Cluj-Napoca: Ed. Risoprint.

57. Ilieș L, Stegorean, R, Osoian, C, Lungescu, D. (2005) Managementul Firmei, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
58. Jinga, Gh., (2009). Abordări de Marketing în Sportul românesc, Revista de Marketing Online vol. 1, nr. 1. 2009, np. 9
59. Jones, G., George, J. (2008). *Contemporary Management*, McGraw Hill/ Irwin.
60. Juran, J., (2000), *Planificarea Calității*, Ed. Teora, București.
61. Kakkos B. (2000), *Organizații sportive locale*, Universitatea din Atena.
62. Kaplan R. S., Norton D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston
63. Kinicki, A., Kreitner, R., (2006). *Organizational behavior: key concepts, skills & best practices*, McGraw Hill
64. Kinicki, A., Williams, B., (2010). *Management: A practical Introduction*, McGraw Hills Irwin
65. Kotler, Ph. (1998). *Managementul marketingului*, Editura Teora, București.
66. Kotzmanidis, C., (2011). *Management și marketing in sport*, Universitatea Aristotel din Thessaloniki, Grecia
67. Lafaye, C., (1998), *Sociologia organizațiilor*, Editura Polirom, București.
68. Lăzărescu, A., (1999), *Management în sport*, Editura Fundației „România de Măine”, București.
69. Masteralexis, L.P., Barr, C.A., Hums, M., (2008). *Principles and Practice of Sport Management*, third editions, James & Bartlett Publisher
70. Miller, L.K. (1997). *Sport business management*. Gaithersburg, MD: Aspen.
71. Mullin, B., Hardy, S., Sutton, W. (2007). *Sport marketing (3rd ed.)*. Champaign, IL: Human Kinetics.
72. Nicolescu, O. (coord.) (1993) *Ghidul managerului eficient*, vol 1+ vol 2. București: Editura Tehnică
73. Peel, M. (1993). *Introduction to Management: A Guide to Better Business Performance*, Financial Times Prentice Hall.
74. Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper @ Row.
75. Pitts, B., Stotlar, D.K. (1996), *Fundamentals of Sport Marketing*, Fitness Information Tochnology, USA.

76. Popa, I., (2004), Management strategic, Editura Economică, București.
77. Robbins , S.P., Coulter,M., (2005), *Management*, 8th Edition, Pearson Education, Prentice Hall.
78. Robbins, P., DeCenzo, D.A., (2000). *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*,Prentice Hall.
79. Robbins, S.P., (2004). *Essential of Organisational Behavior*, International Edition
80. Robbins, S.P., Judge. T., (2013). *Organizational Behavior*, 9th ed., San Diego State University Prentice Hall International, inc, New York Pearson Education
81. Robinson, M. J. (2010). *Sport Club Management*. Champaign, IL: Human Kinetics.
82. Roman, Gh.,(2004), *Antrenamentul si Competiția în sportul de performanță, Cluj Napoca*, Editura Napoca Star, 2004.
83. Ross, J.E, (1994), *Total Quality Management*, 1994
84. Sawyer, T. (2002). *Facilities planning for health, fitness, physical activity, recreation and sports. Concept and applications (10th ed.)*. Champaign: IL: Sagamore Press.
85. Schumann, P.L. (2001), *A moral principles framework for human resource management ethics*, *Human Resource Review*”, nr 11, p 203-2011
86. Shank .MD. (2005), *Sport Marketing. A strategic. Perspective*, Ed. a 3-a, New-Jersey, Edit. Prentice Hall, Pearson Education.
87. Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
88. Slack, T., Berret, T., Mistry, K. (1994), *Rational planning systems as a source of organizational conflict. International Review For The Sociology of Sport*, nr 29, p 317-328
89. Slack, T., Parent, M.M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory (2nd ed.)*. Champaign, IL: Human Kinetics.
90. Voicu, A.V. (1998). *Managementul organizațiilor și activității sportive*. Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
91. Voicu, A.V., Vișoiu, D. (2005), *Codul Eticii Sportive, Statutul Comisiei de Etică, Regulamentul Comisiei de Etică, Regulile de procedură ale Comisiei de Etică*, COSR, București.

92. Voicu, A.V., (2008), *Structurile Sportive din România*, <http://www.sport-in-europe.com/SIU/HTML/index.htm> - Sport Structure in the European Countries.
93. Voicu, A. V., (2005), *Elemente de management și marketing sportiv*”, ANEFS București.
94. Vanderzwag, H.G., (1988). *Policy Development in Sport Management Benchmark* Press, United States
95. Zaharopoulos, S., (2004), *Primul simpozion al organizațiilor elene*, Atena, 2000-vol.1. (Holmes University of Șefild).
96. Westwood J., (2006), *Marketing Plan*, Special Editions Eleftheroudakis (Sunday times).
97. Yukl, G.A., (2006), *Leaderships in organizations*, 6th Ed, Pearson Prentice Hall

CUVINTE CHEIE'

management baze sportive in grecia

CUPRINS

INTRODUCERE	Error! Bookmark not defined.
CAP 1. ROLUL ȘI IMPORTANȚA SPORTULUI ÎN SOCIETATE.....	Error! Bookmark not defined.
1.1. SPORTUL ÎN SOCIETATEA MODERNĂ.....	Error! Bookmark not defined.
1.2. CE ESTE SPORTUL?	Error! Bookmark not defined.
1.2.1. Conceptul de sport	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. Clasificarea sportului	Error! Bookmark not defined.
1.3. ORGANISMELE DE CONDUCERE ȘI REGLEMENTARE ÎN SPORT.....	Error!
	Bookmark not defined.
1.3.1. Organismele de conducere în sport.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.2. Organizații promotoare de evenimente sportive.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.3. Organizații furnizoare/producătoare de servicii sportive....	Error! Bookmark not defined.
1.3.4. Organizații sportive guvernamentale	Error! Bookmark not defined.
1.3.5. Organizații sportive nonprofit.....	Error! Bookmark not defined.
1.4. IMPACTUL ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE ASUPRA DEZVOLTĂRII ECONOMICE.....	Err
	or! Bookmark not defined.
1.5. BENEFICIILE SPORTULUI	Error! Bookmark not defined.

1.6. ROLUL BAZELOR SPORTIVE ÎN INDUSTRIA SPORTULUI..... **Error! Bookmark not defined.**

1.7. MODEL DE BUNĂ FUNCȚIONARE A BAZELOR SPORTIVE DE STAT ȘI PRIVATE
DIN

GRECIA.....**Error!**

Bookmark not defined.

CAP. 2. BAZELE SPORTIVE CA ORGANIZAȚII ECONOMICO- SOCIALE **Error!**

Bookmark not defined.

2.1.CE ESTE O ORGANIZAȚIE ?**Error! Bookmark not defined.**

2.2. CONCEPTUL DE ORGANIZAȚIE SPORTIVĂ.....**Error! Bookmark not defined.**

2.3. SCURT ISTORIC AL BAZELOR SPORTIVE MODERNE DIN GRECIA **Error!**

Bookmark not defined.

2.4. BAZELE SPORTIVE CA ORGANIZAȚII**Error! Bookmark not defined.**

2.4.1. Conceptul de bază sportivă.....**Error! Bookmark not defined.**

2.4.2. Tipologia bazelor sportive**Error! Bookmark not defined.**

2.4.3. Trăsăturile bazelor sportive**Error! Bookmark not defined.**

2.4.4. Activitățile și funcțiile bazelor sportive.....**Error! Bookmark not defined.**

2.4.4.1. Funcțiunea de prestații.**Error! Bookmark not defined.**

2.4.4.2. Funcțiunea comercială**Error! Bookmark not defined.**

2.4.4.3. Funcțiunea de marketing.....**Error! Bookmark not defined.**

2.4.4.4. Funcțiunea logistică.**Error! Bookmark not defined.**

2.4.4.5. Funcțiunea de personal**Error! Bookmark not defined.**

2.4.4.6. Funcțiunea financiar-contabilă**Error! Bookmark not defined.**

2.5. ORGANIZAREA SI AMPLASAREA BAZELOR SPORTIVE DIN GRECIA **Error!**

Bookmark not defined.

2.5.1. Structura organizatorica a bazei sportive.....**Error! Bookmark not defined.**

2.6. PRINCIPII DE PLANIFICARE ARHITECTONICĂ, TEHNICĂ, FUNCȚIONALĂ ȘI URBANISTICĂ A BAZELOR SPORTIVE	Error! Bookmark not defined.
2.7. ACTIVITATEA FINANCIARĂ A BAZELOR SPORTIVE.....	Error! Bookmark not defined.
2.7.1. Surse de finanțare a unei baze sportive în Grecia	Error! Bookmark not defined.
2.7.2. Buget și contabilitate	Error! Bookmark not defined.
2.8. PLANUL DE MENTENANȚĂ AL BAZEI SPORTIVE	Error! Bookmark not defined.
2.9. DIRECTII PENTRU CREAREA UNEI BAZE SPORTIVE FOCALIZATA PE OBIECTIVE	Error! Bookmark not defined.
2.10. EFICACITATE SI EFICIENTA, CRITERII DE MASURARE A PERFORMANTEI BAZELOR SPORTIVE	Error! Bookmark not defined.
2.10.1. Eficacitatea.....	Error! Bookmark not defined.
2.10.2. Eficiența	Error! Bookmark not defined.
2.10.3.Modalități de îmbunătățire a eficacității organizaționale a bazelor sportive	Error! Bookmark not defined.
2.11. PERFORMANTA ORGANIZATIONALĂ A BAZEI SPORTIVE .	Error! Bookmark not defined.
CAP. 3. MANAGEMENTUL BAZELOR SPORTIVE.....	Error! Bookmark not defined.
3.1. NEVOIA DE MANAGEMENT A BAZELOR SPORTIVE.	Error! Bookmark not defined.
3.2. CONCEPTUL SI FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI ÎN SPORT....	Error! Bookmark not defined.
3.3. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI BAZELOR SPORTIVE.....	Error! Bookmark not defined.
3.3.1. Planificarea	Error! Bookmark not defined.
3.3.2. Organizarea.....	Error! Bookmark not defined.
3.3.3. Conducerea (leading)	Error! Bookmark not defined.
3.3.4. Controlul	Error! Bookmark not defined.

3.6. ROLUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN ASIGURAREA EFICACITĂȚII BAZEI SPORTIVE	Error! Bookmark not defined.
3.7.MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	Error! Bookmark not defined.
3.8. ATITUDINI LA LOCUL DE MUNCĂ.....	Error! Bookmark not defined.
3.9. SATISFAȚIA LA LOCUL DE MUNCĂ.	Error! Bookmark not defined.
3.10. MARKETINGUL ÎN BAZELE SPORTIVE	Error! Bookmark not defined.
CAP.4.PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI BAZELOR SPORTIVE ÎN SCOPUL ÎMBUNĂȚĂȚIRII PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE. STUDIU EMPIRIC ÎN BAZELE SPORTIVE DIN GRECIA	Error! Bookmark not defined.
4.1. METODOLOGIA CERCETĂRII	Error! Bookmark not defined.
4.1.1.Obiectivele și ipotezele cercetării	Error! Bookmark not defined.
4.1.2. Eșantionul cercetării. Populația investigată	Error! Bookmark not defined.
4.2. MODEL DE ANALIZĂ A MANAGEMENTULUI BAZELOR SPORTIVE. STUDIU EMPIRIC PRIVIND IDENTIFICAREA BUNELOR PRACTICI ȘI A MODALITĂȚILOR DE PERFEȚIONARE A MANAGEMENTULUI ÎN BAZELE SPORTIVE DIN GRECIA ..	Error! Bookmark not defined.
Bookmark not defined.	
4.2.1.Eșantionul cercetării	Error! Bookmark not defined.
4.2.2. Factorii care determină performanțele de ansamblu a managementului bazelor sportive	Error! Bookmark not defined.
4.2.3.Managerii bazei sportive.....	Error! Bookmark not defined.
4.2.4. Strategii și politici.....	Error! Bookmark not defined.
4.2.5. Managementul calității	Error! Bookmark not defined.
4.2.6. Managementul resurselor umane	Error! Bookmark not defined.
4.2.7. Protecția mediului. Asigurarea sănătății și securității în muncă.....	Error! Bookmark not defined.
defined.	
4.2.8. Practici manageriale în externalizarea activităților și proceselor din cadrul bazei sportive	Error! Bookmark not defined.

4.3. ANALIZA SWOT PENTRU DIAGNOSTICAREA ȘI EVALUAREA POTENȚIALULUI DE MANAGEMENT AL BAZELOR SPORTIVE. STUDIU DE CAZ LA BAZA SPORTIVĂ MELINA MERKOURI.....**Error! Bookmark not defined.**

4.3.1. Prezentarea complexului sportiv “Melina Merkouri” din Atena **Error! Bookmark not defined.**

4.3.2. Analiza SWOT la baza sportivă Melina Merkouri. Studiu de caz..... **Error! Bookmark not defined.**

4.4. MODEL DE EVALUARE A SATISFACȚIEI CLIEȚILOR UNEI BAZE SPORTIVE. STUDIU DE CAZ LA BAZA SPORTIVĂ MELINA MERKOURI ATENA ..**Error! Bookmark not defined.**

4.5. CONCLUZII ASUPRA STUDIULUI EMPIRIC PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI ÎN BAZELE SPORTIVE DIN GRECIA**Error! Bookmark not defined.**

CAP.5. CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE..... **Error! Bookmark not defined.**

5.1. CONTRIBUȚIILE TEORETICE ȘI PRACTICE.....**Error! Bookmark not defined.**

5.2. CONTRIBUȚII PERSONALE.....**Error! Bookmark not defined.**

5.3. LIMITĂRI METODOLOGICE ȘI PRACTICE.....**Error! Bookmark not defined.**

5.4. DIRECȚII NOI DE CERCETARE.....**Error! Bookmark not defined.**

BIBLIOGRAFIE.....**Error! Bookmark not defined.**

ANEXE.....**Error! Bookmark not defined.**

ANEXE

[ANEXA.1. Chestionr privind managementul bazelor sportive ...](#)**Error! Bookmark not defined.**

[ANEXA.2. Factori luați în considerare la evaluarea performanțelor activităților și proceselor în managementul bazelor sportive. \(date obținute din prelucrarea chestionarelor\)](#) **Error! Bookmark not defined.**

[ANEXA.3. Factori care determină performanțele de ansamblu a managementului bazelor sportive.....](#)**Error! Bookmark not defined.**

[ANEXA.4. Bazele sportive din Grecia :](#).....**Error! Bookmark not defined.**

[ANEXA.5. Lista bazelor sportive din Grecia](#)**Error! Bookmark not defined.**

ANEXA.6. Evaluarea factorilor care determină satisfacția clienților bazei sportive MELINA MERKOURI.....279

ANEXA.7. Analiza internă a managementului resurselor umane.....277

LISTA DE FIGURI

[Fig. 3.1. Modelul managementului sportului de timp liber](#)**Error! Bookmark not defined.**

[Fig. 3.1. Ciclul de viață al organizațiilor sportive\).....](#)**Error! Bookmark not defined.**

[Fig. 3.2. Subsistemul procesului de organizare.](#)**Error! Bookmark not defined.**

[Fig. 4.1. Structura bazelor sportive de care aparțin respondenții după numărul de angajați .](#) **Error! Bookmark not defined.**

[Fig. 4.2. Structura eșantion după poziția ocupată de respondenți în cadrul organizației.....](#) **Error! Bookmark not defined.**

Fig.4.3 .Structura eșantion. după. vârsta. respondenților.....171

Fig.4.4. Structura eșantion după nivelul studiilor absolvite de respondenți.....171

Fig. 4.5. Domeniul de specializare a studiilor absolvite de respondenți.....	172
Fig. 4.6. Structura eșantionului după vechimea respondenților în organizație.....	174
<u>Fig.4.7.Factorii care determină performanța activităților și proceselor de management a bazelor sportive din Grecia, în ordinea importanței, (coeficienții de importanță).....</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>Fig 4.8. Factorii cei mai importanți, în asigurarea eficacității muncii manageriale, cu evidențierea coeficientului de importanță</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>Fig.4.9. Contribuția factorilor la obținerea efectivă a performanțelor organizaționale, respectiv la eficacitatea managementului.....</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>Fig. 4.10. Managementul calității-elemente definitorii</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>Fig. 4.11.Modalități de promovare a bazelor sportive</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>Fig 4.12. Evaluarea eficacității și eficienței eforturilor de marketing ale bazelor sportive în comunicarea cu clienții</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>Fig.4.13. Metode de publicitate pentru promovarea bazelor sportive</u>	Error! Bookmark not defined.
	defined.
<u>Fig.4.14. Factorii care asigură succesul bazelor sportive</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>Fig.4.15. Direcții de acțiune pentru îndeplinirea obiectivelor generale ale bazelor sportive și a celor individual specifice ale angajaților, în condiții de eficacitate și eficiență.....</u>	Error! Bookmark not defined.
Fig.4.16. Obiectivele instruirii și perfecționării angajaților, în bazele sportive.....	200
<u>Fig. 4.17. Externalizarea activităților de resurse umane în bazele sportive.....</u>	Error! Bookmark not defined.
Fig. 4.18. Imagini cu baza sportivă	

MELINA MERKOURI

LISTA DE TABELE

Error! Bookmark not defined.

<u>Tabelul 1.2. Clasificarea organizațiilor sportive.....</u>	Error! Bookmark not defined.
---	-------------------------------------

Tabel 2.1 Prioritățile departamentului de marketing și a celui financiar...	Error! Bookmark not defined.
Tabelul 2.2. Procese și produse benchmark.....	84
Tabelul 2.3. Criterii de evaluare a eficacității organizaționale a cluburilor sportive.....	90
Tabelul 2.4. Măsurile de evaluare a managementului unei baze sportive	Error! Bookmark not defined.
Tabelul 4.1. Mărimea organizației	Error! Bookmark not defined.
Tabelul 4.2. Poziția ocupată de respondenți în cadrul organizației	Error! Bookmark not defined.
Tabelul.4.3. Structura eșantion după vârsta respondenților.....	Error! Bookmark not defined.
Tabelul.4.4. Structura eșantion după nivelul studiilor absolvite de respondenți.....	171
Tabelul 4.5. Domeniul de specializare a studiilor absolvite de respondenți.....	172
Tabelul 4.6. Vechimea respondenților în organizație.....	173
Tabelul 4.7 Scorurile medii pentru factorii care determină satisfacția clienților la baza sportivă Melina Merkouri.....	225