

# Management aplicat în EFS

# Definirea managementului

- D.p.d.v. al procesului
- D.p.d.v. al managerului

# Managementul ca proces

managementul reprezintă procesul de obținere și combinare a resurselor materiale, umane, financiare și informaționale în vederea îndeplinirii scopului organizației respective.

**Peter Drucker**, unul din cei mai cunoscuți specialiști în management, considerat un «guru al managementului», propune trei postulate, reprezentând sarcinile majore ale conducerii:

- a) Stabilirea misiunii organizației;
- b) Asigurarea unei funcționări productive;
- c) Reglementarea responsabilităților implicațiilor sociale asociate.

*Managementul reprezintă ansamblul activităților de organizare și conducere în scopul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor economice.*

Această definiție originală, formulată de Dănăiață și Pârjol (1978) introduce conceptul de funcție de decizie potrivit căreia aceasta este o funcție distinctă a managementului, alături de planificare, organizare, antrenare, control-evaluare. Decizia reprezintă unul dintre atributele manageriale care este cel mai rar delegat de manageri către executanți. În această situație, stilul de management este categorisit ca stil democratic, participativ, de management.

# Definiții

-managementul este procesul de atingere a obiectivelor organizației lucrând cu și prin oameni, precum și al altor resurse ale organizației (Samuel Certo, 2002)

-managementul este procesul de atingere a obiectivelor organizaționale prin angajarea și implicarea celor patru funcții principale: planificarea, organizarea, leadingul (antrenarea și motivarea) și controlul. (Ionescu, Cazan, Negrușă, 2001)

-procesul întreprins de una sau mai multe persoane în vederea coordonării activităților altor persoane spre a obține rezultate pe care nu le-ar obține dacă ar acționa individual (Ivancevich, Donnelly, Gibson, 1999);

# Definiții

- Kreitner (1999) consideră că managementul reprezintă "o activitate cu și prin alte persoane în vederea atingerii obiectivelor organizației, folosind eficient resursele limitate, în condițiile unui mediu schimbător".
- Managementul este un proces de realizare eficientă a activității cu și prin oameni (Stephen Robbins, 2002).
- O altă definiție originală a managementului aparține cercetătoarei americane Mary Parker Foliei, și anume "arta de a determina realizarea unor lucruri cu ajutorul oamenilor" sau altfel spus "managementul înseamnă a pune pe alții să facă o anumită treabă".



# Elemente comune

scop fundamental,  
obiective,  
atingerea sau realizarea lor,  
resurse ale organizației, cu accent pe oameni, pe  
mediu, pe proces.

# Scopul fundamental

Reprezintă rațiunea organizației de a exista, adică obținerea, realizarea de produse și servicii de un anumit gen, în anumite condiții care au un caracter restrictiv: obținerea unui anumit profit, realizarea unei anumite cifre de afaceri, încadrarea în anumite limite, ș.a.m.d.

În categoria organizațiilor sunt cuprinse instituțiile statului, alte instituții internaționale, universitățile, asociațiile, organizațiile sportive, ș.a.m.d.

# Organizația

este un aranjament sistematic de resurse, în primul rând umane, dar și materiale, financiare, informaționale, care are un scop clar, respectiv realizarea unui anumit scop primar, a unui obiectiv sau set structurat de obiective, sau realizarea unei anumite activități cu finalitate.

# Obiectivul

este definit ca fiind o sarcină care trebuie precizată în sensul identificării răspunsului la următoarele patru întrebări:

Ce trebuie făcut?

Cine trebuie să facă?

Când trebuie finalizată, realizată sarcina?

Cât, care este nivelul de performanță care trebuie atins?

# Obiectivul

**S**pecific organizației respective

**M**ăsurabil

**A**ccurate (engleză) să fie precis, clar exprimat

**R**ealist, respectiv posibil de realizat, de atins, să aibă un **T**ermen la care să fie realizat

# Obiectivele

- **individuale**, la nivelul fiecărei persoane din cadrul firmei,
- **de grup**, la nivelul diferitelor verigi, compartimente organizatorice organizate pe anumite criterii: funcționale, teritoriale, sau grupuri informale,
- **organizaționale**, formulate pentru organizația privată în ansamblul ei.

Managerul

# Managerul

Persoană dintr-o organizație care este răspunzătoare pentru performanțele în muncă a uneia sau mai multor persoane angajate ale organizației respective.

Managerii ocupă poziții care au o mare diversitate de denumiri: supervizor, lider de echipă, șef de echipă, șef de divizie, șef de compartiment, administrator, director, manager, vicepreședinte, președinte, ș.a.m.d.

Ei sunt cei cărora alți membri ai organizației, numiți de obicei executanți, subordonați, colaboratori, le prezintă raportul referitor la îndeplinirea sarcinilor de primite.



# Managerii

Sunt cei care dețin puterea în cadrul firmei comparativ cu angajații executanți.

Autoritatea formală, pe bază legală, este deținută de proprietarii firmei sau clubului, care nu sunt întotdeauna și managerii ei.

Proprietarii firmei participă la conducerea firmei, cel puțin în cadrul organismelor de conducere denumite Adunarea Generală a Acționarilor sau Asociaților, după caz, respectiv Consiliul de Administrație.

# Autoritatea ierarhică

dreptul managerilor:

de a lua decizii, hotărâri cu privire la activitatea pe care o conduc,

de a da dispoziții referitoare a activitatea membrilor organizației,

de a controla modul în care aceștia își îndeplinesc sarcinile de muncă, în care duc la îndeplinire deciziile luate de către manageri,

de a răsplăti-sanționa pe membrii organizației în funcție de rezultatele muncii lor, de felul cum și-au îndeplinit sarcinile personale sau de grup.

Robbins (2002) definește managerul ca fiind „*persoana care integrează munca altor oameni*”.

El propune această definiție cuprinzătoare pentru a înlocui definiția tradițională potrivit căreia „*managerul este o persoană care supervizează munca altor oameni* și pe care o consideră ca nefiind în concordanță cu situația actuală a ceea ce este considerat managerul.

# Self-managing teams

un manager este o persoană care lucrează ca membru egal al unei echipe de lucru fără a avea autoritate ierarhică asupra celorlalți.

nimeni nu supervizează grupul și nimeni nu răspunde personal pentru rezultatele acestuia. Rolul de lider al grupului este asumat pe rând de membrii echipei, funcție de situație.

# Răspunderi și sarcini manageriale

- Fiecare manager trebuie să raporteze superiorului său în ierarhia organizației despre realizarea fiecărei sarcini de muncă.
- Fiecare persoană trebuie să raporteze unei alte persoane și să îi arate rezultatele obținute în îndeplinirea unor sarcini de muncă primite de la superiorul ierarhic.
- Managerul depinde de modul în care proprii săi subordonați își îndeplinesc sarcinile primite.

# Activități și roluri manageriale

În concepția lui Mintzberg, rolul managerial este ceva mai larg decât simpla enumerare a a ceea ce trebuie să facă un manager. El include, pe lângă activități, și modul de comportament adoptat de un manager în diferite situații apărute în activitatea sa.

# Mintzberg identifică zece roluri manageriale, pe care le grupează în trei categorii:

- a) *roluri interpersonale*; referitoare la modul în care managerul interacționează cu oamenii, relațiile pe care le are cu ceilalți;
- b) *roluri informaționale*; referitoare la modul în care un manager schimbă (culege și difuzează) și procesează informațiile;
- c) *roluri decizionale*; care se referă la modul în care un manager utilizează informația în procesul de luare al deciziei.

# Roluri interpersonale

- rolul de reprezentant (figurehead),
- de lider (leader)
- de legătură (liaison).



# Rolurile informaționale

- de monitor,
- de difuzor de informații,
- de purtător de cuvânt.

# Rolurile decizionale

- întreprinzător,
- factor de soluționare a perturbărilor,
- factor de alocare a resurselor,
- negociator.

*Mintzberg* consideră că ***abilitatea de a reacționa la evenimente și cea de planificare a activităților*** sunt trăsături manageriale importante în mediul contemporan, caracterizat prin creșterea incertitudinii pe termen scurt sub impactul unui complex de factori economici, sociali, demografici, politici, culturali, atât la nivel național cât și mondial.

# **Abilități și competențe manageriale**

# Abilitatea

este definită ca fiind capacitatea de a translata cunoașterea în acțiune concretă care are ca rezultat final o anumită performanță dorită.

Robert Katz clasifică abilitățile esențiale ale managerilor în trei categorii:

- *tehnice*
- *umane*
- *conceptuale*

# *tehnice*

- abilitatea de a utiliza cunoștințe sau o expertiză specială pentru a îndeplini o anumită sarcină;
- sunt cele mai importante la managerii aflați la nivelul de bază al organizațiilor;

# *umane*

- denumite și interpersonale, de a lucra bine împreună cu alte persoane;
- sunt critice pentru managerii de la toate nivelurile.



# *conceptuale*

- abilitatea de gândi analitic, diagnostica și rezolvarea problemelor complexe;
- sunt esențiale pentru managerii aflați la vârful organizațiilor.

Robbins (2002) subliniază că există un consens de a adăuga și a patra categorie, respectiv ***abilitățile politice***.

Acestea constau în **abilitatea de a întări propria poziție, de a construi o bază de putere și de a stabili relațiile potrivite.** Organizațiile sunt și arene politice în cadrul cărora oamenii concurează pentru resurse. Managerii care au abilități politice bune tind să fie mai buni la obținerea resurselor necesare grupurilor lor decât sunt cei care au abilități politice mai slabe. Ei sunt totodată evaluați mai bine și sunt promovați mai ușor.

# Competența managerială

- abilitate sau o caracteristică personală care contribuie la realizarea unei performanțe înalte într-o muncă managerială.

managerii firmelor americane trebuie să  
posede **nouă** competențe esențiale, și  
anume:

# *conducere* ("leadership")

- abilitatea de a influența pe alții să execute în mod performant, adică eficace și eficient, sarcinile pe care trebuie să le execute pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor organizației;

# *autoobiectivitate*

- respectiv abilitatea de a se evalua pe sine însuși în mod obiectiv, sesizând propriile puncte tari și slăbiciuni, pentru a fi capabil să îți construiești cariera pe baza capabilităților personale, fiind conștient de limitele personale;

# *gândire analitică*

- adică abilitatea de a interpreta și explica anumite modele, tendințe în informații; trebuie remarcat că nu toți managerii posedă această competență, comportamentul organizațional sugerând că este mai degrabă o caracteristică personală înnăscută;



# *flexibilitatea comportamentală*

- adică abilitatea de a-și modifica comportamentul personal pentru a atinge un obiectiv; constă în adaptarea stilului managerial propriu la situația concretă în care se află managerul și colaboratorii săi.

# *comunicare verbală*

- respectiv abilitatea de a exprima idei în mod clar, argumentat într-o prezentare verbală; această abilitate poate fi însușită, întrucât există tehnici de comunicare verbală care se predau în cadrul cursurilor de formare managerială.

# *comunicare scrisă*

- respectiv abilitatea de a exprima ideile proprii în mod clar, argumentat, în scris, sub formă de rapoarte, studii, planuri.

# *impact personal*

- respectiv abilitatea de a crea a impresie bună și a determina în alte persoane încredere în persoana sa proprie.

# *toleranță pentru incertitudine*

- respectiv abilitatea de a munci performant în situații ambigue. Accelerarea ratei schimbărilor din mediul ambiant determină reducerea capabilității individuale și organizaționale de a prevedea cât mai precis viitorul.

# *rezistență la stres*

- care constă în abilitatea de a munci performant în condiții stresante: sarcini complexe, urgente, intoleranța la eșec și nerealizări;

# **Funcțiile managementului**

- Peter Drucker arăta în 1955 că managementul constă în „organizarea sistematică a resurselor economice având sarcina de a le face productive, de a le utiliza în mod eficace și eficient”.
- Din acest punct de vedere, managementul este o activitate complexă, respectiv un set de activități specifice, executate de acei membri ai unei organizații care îndeplinesc anumite funcții manageriale, după Henri Fayol, respectiv care exercită anumite roluri manageriale după Henry Mintzberg.



- Henri Fayol a fost primul autor în domeniul managementului care a grupat activitățile executate de manageri în seturi distincte în funcție de caracterul și direcția lor.
- Aceste seturi de activități sunt denumite funcții manageriale, sau funcții (atribute) ale managementului. Fayol are meritul că a introdus acest concept, care a contribuit la înțelegerea mai clară a conceptului de management.

- Funcția de management reprezintă:
  - o activitate îndreptată către un anumit scop,
  - specifică din punct de vedere al caracterului său,
  - în interacțiune cu alte activități,
  - deosebite de aceasta prin caracter și direcție.
- Este obiectiv necesară pentru conducerea eficientă a sistemului organizației.

# Fayol a considerat că există cinci funcții ale managementului

- prevederea,
- organizarea,
- comanda,
- coordonarea,
- controlul

# In Romania se tratează de obicei cinci funcții

- previziune-planificare;
- organizare;
- coordonare-reglare,
- antrenare-motivare;
- control-evaluare

# În literatura americană

- planificarea (planning),
- organizarea (organizing),
- conducerea (leading)
- controlul (controlling).

Alți autori consideră că a treia funcție este motivarea („motivating”).

# Funcția de previziune

- Activitățile de management cuprinse în această funcție sunt orientate în direcția aprecierii viitorului organizațiilor sportive.
- Prin intermediul previziunii managerul stabilește obiectivele organizației, stabilește necesarul de resurse, alege mijloacele necesare realizării obiectivelor.

# Previziunea se bazează pe analiza profundă a următoarelor elemente

- resurse disponibile;
- rezultatele activității trecute;
- situația actuală;
- scopurile activității;



# Ca obiective ale previziunii se pot reține:

- stabilirea rezultatelor finale care urmează să fie realizate;
- precizarea și repartizarea obiectivelor pe fiecare compartiment de muncă și salariat;
- conceperea politicii de orientare și coordonare;
- prevederea disfuncționalităților și adoptarea măsurilor colective;
- conturarea și amplificarea sistemului de control în organizație.

- Cu alte cuvinte, previziunea are în vedere următoarele aspecte:

tendențe, obiective, politici, programe, bugete, repartizarea sarcinilor, programarea muncii, expansiune și dezvoltare, control, ameliorări, etc.

Ea se realizează prin intermediul diagnozei, prognozei, planificării și programării.

# Diagnoza

- Cuprinde ansamblul operațiilor de diagnosticare a situației, prin care se face cunoscută starea organizației la un anumit moment.
- Diagnoza oferă informațiile necesare managementului organizațiilor pentru definirea bazei de plecare în proiectarea obiectivelor viitoare.
- Ea se realizează cu instrumente specifice, în mod special prin analiza datelor statistice, din evidențele contabile și a rezultatelor înregistrate până la momentul respectiv.

# Prognozele

- Sunt considerate a fi instrumente de cunoaștere, de investigare în timp, cu ajutorul cărora se cercetează și se desprind tendințele viitoare ale activității sportive, tehnica, etc.
- Conducerea utilizează prognozele pentru a desprinde evoluția organizației în perspectivă, pentru a-și fundamenta deciziile strategice.
- Cu ajutorul prognozelor se stabilesc, așadar, obiectivele de perspectivă și se fundamentează deciziile strategice.

# Planificarea

- Realizează încadrarea activității curente a organizației în tendințele de perspectivă ale dezvoltării acestora și ale dezvoltării sportului în ansamblu.
- Prin intermediul planurilor managementul unităților sportive, stabilește obiectivele acestora, direcțiile de acțiune concrete pe un timp limitat, de regulă între o luna și 5 ani, asigură folosirea eficientă a tuturor resurselor, coordonarea corespunzătoare a acestora, corelarea activității unității cu activitatea celorlalte unități cu care întreține relații de colaborare etc.
- Prin plan se stabilesc nu numai obiectivele de realizat, dar se precizează și cum se vor realiza, prin ce mijloace.

- Gradul de detaliere a planurilor diferă în funcție de orizontul de timp la care se referă. Planurile curente sunt detaliate; cele care se referă la perioade mari de timp (5 ani) cuprind doar obiectivele mari ale organizației și principalele resurse.
- La nivelul organizațiilor sportive, planurile conțin prevederi și sarcini ce cuprind toate laturile activității: antrenament, cercetare, transferuri, competițiile interne, turnee de pregătire, asigurarea de resurse de muncă necesară, salarizarea, determinarea costurilor pentru pregătire, deplasări etc.

- Planurile sunt de fapt, instrumente manageriale care se bazează pe analiza factorilor materiali, financiari și umani ai organizației, prin care se asigură o utilizare judicioasă și o coordonare eficientă a condițiilor existente. Prin planuri, respectiv planificare, se orientează eforturile umane spre realizarea unuia sau mai multor scopuri stabilite de manageri.

# Programele

- Sunt cele in care se descriu succesiunea și intercondiționarea acțiunilor ce trebuie desfășurate în vederea realizării planurilor.
- Programele care se realizează au un orizont redus de timp (decadă, săptămână, zi, schimb, oră) dar prezintă, în schimb, foarte detaliat lucrările ce urmează a se executa, succesiunea acțiunilor în timp etc.
- Elementele cuprinse în programe au un grad ridicat de certitudine.



# **Funcția de organizare**

- Organizarea ca funcție a conducerii cuprinde ansamblul de activități prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizice și intelectuale, componentele acestora (operații, lucrări, sarcini, mișcări etc.) realizându-se gruparea lor pe compartimente, formații de lucru, posturi.

- Cu alte cuvinte, prin intermediul acestei funcții, se inventariază activitățile de natură economică, tehnică etc., care sunt necesare pentru atingerea obiectivelor fixate, se aranjează și se ordonează pe grupe de activități și se repartizează pe compartimente de muncă, formații de muncă și oameni.

- Organizarea ca funcție a conducerii se detașează de celelalte funcții prin expresivitatea ei, ea fiind cea mai "vizibilă" funcție a managementului, deoarece este direct simțită de fiecare om care desfășoară activități în colectiv.

- Organizarea asigură stabilirea sarcinilor ce trebuie îndeplinite, gruparea rațională a acestora, stabilirea legăturilor de autoritate, de cooperare și de informare ce unesc oamenii între ei, crearea de organisme care să permită celor răspunzători să desfășoare o activitate eficientă

Realizarea acestei funcții implică  
punerea în valoare a următoarelor  
concepte:

- autoritatea,
- responsabilitatea,
- răspunderea,
- delegarea,
- centralizarea-descentralizarea.

# Autoritatea

- se prezintă ca un instrument al managementului individual sau colectiv. În sens larg, ea se prezintă ca fiind dreptul managerului de a influența, abilitatea pe care o are acesta de a influența oamenii din subordine.
- autoritatea se poate defini ca fiind o forță impersonală care este dată indivizilor în virtutea unei poziții pe care o ocupă în organizație.

- Autoritatea este un concept strâns legat de **putere**. Aceasta exprimă capacitatea indivizilor și grupurilor de a convinge sau influența concepțiile sau acțiunile altor indivizi sau grupuri, sau cu alte cuvinte, puterea reflectă abilitatea individuală sau colectivă de a face pe alți oameni să facă ce ei nu vor să facă.



# Specialiștii au identificat sursele puterii care conferă eficiență managerială

- capacitatea de a recompensa;
- capacitatea de a sancționa;
- legitimitatea, generată de poziția indivizilor sau grupurilor în organizație și de recunoașterea de către ceilalți a acestei poziții;
- atractivitatea, pusă în evidență de calitățile unei persoane;
- credibilitatea cunoștințelor profesionale.

- **Autoritatea** pornește de la putere, dar nu se identifică cu ea. Autoritatea cuprinde dreptul de comandă, adică de a decide, de a da ordine și de a controla îndeplinirea acestora. Ea reflectă deci, în primul rând, obținerea unor drepturi de către o persoană (manager) și, în al doilea rând, dorința celorlalți de a recunoaște aceste drepturi, de a se supune.
- În funcție de modul cum se manifestă autoritatea în organizație, de sursele pe care se sprijină, specialiștii au distins trei tipuri de autoritate și anume:

# autoritatea tradițională

- care de regulă se bazează pe poziția socială, de clasă a indivizilor;

# autoritatea carismatică

- care se bazează pe calitățile carismatice ale unei persoane, pe credința că managerul posedă calități deosebite;

# autoritatea rațional-legală

- care se bazează pe poziția sau rangul ocupat de fiecare individ în organizație, corespunzător calităților personale și profesionale și a muncii depuse.

- Autoritatea **după modul în care este receptată** în organizație se prezintă sub următoarele forme:

# autoritatea personală sau profesională

- care se datorează meritelor profesionale ale indivizilor din organizație și care constă în recunoașterea acestor merite;

# autoritatea ierarhică

- este autoritatea delegată și încredințată managerului organizației. La rândul lui, acesta deleagă o parte din autoritatea sa managerilor de un nivel inferior și așa mai departe.
- această autoritate este, în mod normal, limitată, pe de o parte de restricțiile pe care i le impune autoritatea superioară, și, pe de altă parte, de reglementările emise de organismele funcționale;



# autoritatea funcțională

- este autoritatea ce se încredințează unei persoane ce primește dreptul de a reglementa un anumit număr de activități, în principal omogene, respectiv o anumită funcțiune.

# Responsabilitatea

- pune în evidență obligația membrilor unei organizații de a îndeplini în cea mai bună manieră posibilă o sarcină sau mai multe sarcini repartizate.
- Ea este strâns legată de autoritate și obligațiile ce le revin în cadrul organizației.
- Acceptând sarcinile și primind autoritatea necesară îndeplinirii lor, un salariat, indiferent de poziția pe care o deține în organizație, simplu executant sau manager, își asumă totodată și responsabilitatea.

# Răspunderea

- este obligația de a răspunde de îndeplinirea sau neîndeplinirea unor acțiuni, sarcini, cu alte cuvinte, obligația de a da socoteală cuiva pentru acțiunile întreprinse sau pentru eșecul acestora.
- răspunderea este strâns legată de autoritate și responsabilitate.

# Delegarea

- constă în trecerea temporară a autorității formale unei alte persoane.
- În cazul managementului ea presupune atribuirea temporară de către manager a uneia sau unora dintre sarcinile sale, inclusiv partea corespunzătoare de autoritate și responsabilitate unui subordonat sau mai multor subordonați.

- Delegarea de autoritate și responsabilitate este o necesitate determinată de faptul că problemele managementului unei organizații nu se pot rezolva eficient numai la vârful acesteia.
- Datorită acestui fapt, managerul din vârful piramidei deleagă o parte din autoritate altor manageri subordonați, care la rândul lor deleagă o parte din autoritate care le revine nivelului de conducere următor și așa mai departe, până se ajunge la baza piramidei.

Transpunerea în practică a delegării presupune desfășurarea următoarelor acțiuni:

- identificarea sarcinilor și prezentarea clară a lor;
- repartizarea sarcinilor ce se deleagă pe subordonați cu transferul de autoritate necesară pentru îndeplinirea lor;
- încredințarea și acceptarea responsabilității.
- declanșarea răspunderii celor ce preiau delegarea.

# Centralizarea-descentralizarea

- se prezintă ca două procese cu semnificație opusă care pun în evidență gradul de delegare a autorității într-o organizație.

- Dacă avem în vedere aspectul funcțional, centralizarea-descentralizarea pune în evidență modalitatea de concepere și realizare a unei funcțiuni în organizație. Dacă activitățile specifice unei funcțiuni se realizează într-un singur compartiment de muncă specializat, atunci este clar că este vorba de o centralizare a funcțiunii respective.
- Dacă dimpotrivă, activitățile unei funcțiuni se realizează în diferite compartimente atunci este evidentă existența descentralizării.



- Raportul centralizare-descentralizare diferă de la organizație la organizație, corespunzător filozofiei conducerii promovată de managementul organizației, nivelului de pregătire, competența managerilor, calității salariaților, concepției generale existente în societate privind managementul, tipul de societate în care ființează organizația etc.

- Organizarea ca funcție a conducerii se sprijină pe **raționalitate**, pusă în evidență de modul de concepere și manifestare în organizație a autorității și responsabilității, răspunderii, delegării și centralizării-descentralizării și pe eficiență ca reflectare a modului în care se împletesc și întrepătrund aceste concepte și acțiuni, a măsurii și echilibrului în punerea acestora în valoare.

# În mod concret, organizarea implică:

- a) determinarea activităților necesare îndeplinirii obiectivelor stabilite;
- b) gruparea activităților într-o anumită structură logică;
- c) repartizarea grupurilor de activități pe funcții, compartimente, oameni;

## Drept urmare, în cadrul organizării ca funcție a conducerii delimităm următoarele **acțiuni**:

- stabilirea și îmbunătățirea permanentă a structurii organizatorice a unității;
- asigurarea unui sistem informațional corespunzător, care să permită o informare operativă și completă a tuturor managerilor și o circulație rapidă a informațiilor în ambele sensuri;
- stabilirea de atribuții și responsabilități ce revin fiecărui manager și includerea acestora în regulamente de organizare și funcționare;
- asigurarea unei coordonări între organizarea conducerii, organizarea activităților și a muncii.

# **Funcția de coordonare**

- Acțiunea de coordonare a managementului are menirea de a asigura adaptarea organizației la condițiile existente în fiecare moment al evoluției sale.
- În același timp, prin coordonare se asigură sincronizarea acțiunilor managerilor, a deciziilor emise de manageri la diferitele eșaloane ale managementului, a acțiunilor întregului personal salariat al unității în vederea desfășurării unor activități eficiente capabile să contribuie la realizarea obiectivelor prestabilite.

- Coordonarea ca funcție a managementului este necesară datorită puternicelor influențe pe care le resimte organizația atât în interior cât și din exterior, datorită mutațiilor generate de progresul tehnic.
- În această situație managementul organizațiilor trebuie să întreprindă măsuri și acțiuni de organizare “în dinamică” a unității sau diverselor compartimente, să coordoneze noile condiții sau condițiile din fiecare moment al evoluției organizației, cu prevederile din planurile și programele sale.

- De exemplu, dacă într-o organizație apar la un moment dat noi perspective (un transfer avantajos, obținerea anumitor rezultate) care nu au putut fi prevăzute în momentul elaborării planului, conducerea clubului este obligată să reorganizeze activitatea și să asigure coordonarea noilor decizii cu cele luate anterior, în concordanță cu cerințele acestor transformări.



- De asemenea, conducerea organizației este nevoită să reacționeze și la comportamentul personalului salariat, ale căror reacții pot fi imprevizibile și ca atare presupun permanent acțiuni de coordonare, de armonizare și adaptare.

- Acțiunea de coordonare poate fi bilaterală, atunci când ea se derulează între manager și subordonat, reușindu-se realizarea echilibrului necesar, sau poate fi multilaterală, respectiv dintre manager și mai mulți subordonați sau toți subordonații.

- Pentru ca acțiunea de coordonare să se realizeze continuu, fără întreruperi, este necesar:

la nivel de organizație, între diferitele elemente structurale ale acesteia, între oameni, să funcționeze corespunzător sistemul de comunicații, iar salariații să fie receptivi la toate modificările care se impun.

să se asigure o eșalonare judicioasă a deciziilor la toate nivelurile unității și folosirea pe scară largă a delegării de autoritate, care să permită stabilirea unor raporturi bilaterale între manageri și salariați.

- Coordonarea mai presupune utilizarea corectă a motivației, realizarea unei selecții și pregătiri corespunzătoare a salariaților, ca și definirea clară a opiniilor, atitudinilor și programelor în scopul asigurării eficienței acestei funcțiuni

# **Funcția de antrenare**

- Această funcție a managementului organizațiilor prezintă o importanță deosebită deoarece ea încorporează acțiuni ce se concentrează asupra factorului uman cu scopul de a-l determina să contribuie, să participe activ, la realizarea integrală a sarcinilor și obiectivelor stabilite.
- Prin intermediul funcției de antrenare, personalul de execuție, ca de altfel și managerii sunt implicați direct, în primul rând, la stabilirea obiectivelor organizației, și în al doilea rând, la realizarea acestora prin asimilarea lor la obiectivele proprii.

În cadrul funcției de antrenare  
delimităm două momente:

- *comanda*
- *motivarea*

# Prin comandă

- managerii exercită influența directă asupra subordonaților, în virtutea autorității cu care au fost investiți, antrenându-i la realizarea sarcinilor și obligațiilor ce le revin.



# În procesul de comandă intervin următorii factori:

- managerul cu autoritatea și personalitatea sa;
- cadrele de execuție, respectiv subordonații cu caracteristicile lor (profesie, nivel de pregătire, vechime în muncă etc.);
- sarcinile sau problemele ce trebuie rezolvate.

- Modul concret în care prin comandă, managerul influențează acțiunile celorlalți depinde atât de situația concretă în care se găsește cât și de trăsăturile lui de caracter, de experiența pe care o are și de gradul de cunoaștere al subordonaților.

# Realizarea antrenării prin intermediul **comenzii** presupune:

- formularea unor ordine (dispoziții) simple și directe care să se caracterizeze prin claritate;
- ordinele să nu depășească competența subordonaților sau capacitatea lor de execuție;
- desfășurarea în mod permanent a unei munci educative prin care să se ridice gradul de conștiinciozitate a subordonaților în realizarea dispozițiilor primite;
- promovarea unei discipline reale de muncă;
- îmbinarea corectă a sistemului de stimulare materială și morală cu cea al răspunderii în îndeplinirea sarcinilor.

- Un al doilea moment în realizarea funcției de antrenare, deosebit de important, îl constituie **motivarea salariaților** în direcția realizării obiectivelor prestabilite.
- **Motivarea** reprezintă modalitatea prin care se integrează satisfacerea necesităților și intereselor individuale ale salariaților cu realizarea obiectivelor organizației.

- Procesul antrenării îmbinând **atât comanda cât și motivarea**, cu toate aspectele acestora, se prezintă ca un proces complex care trebuie să țină seama de climatul existent în organizație, de caracteristicile fiecărei persoane și a fiecărui colectiv de muncă.
- Prin antrenare trebuie să se realizeze cea mai deplină participare a fiecărui angajat la realizarea obiectivelor organizației.

# **Funcția de control – evaluare**

- Controlul ca funcție a managementului constă din ansamblul de activități prin care se verifică performanțele realizate de organizație, sau de diferite compartimente ale ei, la un moment dat, în comparație cu obiectivele prevăzute, în scopul intervenției prompte în cazul apariției unor eventuale anomalii sau neajunsuri în realizarea acestora

- El este conceput și desfășurat ca un proces prin care se realizează măsurarea performanțelor actuale ale unui sistem productiv sau de altă natură.



- Prin intermediul controlului se realizează evaluarea rezultatelor prin măsurarea realizărilor, compararea realizărilor cu obiectivele stabilite și surprinderea elementelor negative și pozitive.

- Organizarea controlului vizează toate compartimentele organizației, de la cele mai simple structuri până la nivelul sistemului global.
- Putem spune că el constituie unul din elementele de legătură dintre componentele oricărui sistem, contribuind la menținerea echilibrului și armoniei.

# Specificitatea funcționării controlului constă în faptul că

- el trebuie să se exercite în mod curent,
- să fie operativ,
- să aibă un caracter preventiv
- să se desfășoare imediat după adoptarea hotărârilor și deciziilor.

- Cea mai importantă funcție a controlului este aceea de a sesiza permanent dacă performanțele sunt sau nu la nivelul așteptărilor.
- Devierile care sunt puse în evidență, ca și mărimea valorii lor servesc conducerii spre adoptarea de măsuri de corecție.
- Acțiunea de control nu trebuie să se limiteze numai la evaluarea rezultatelor în raport cu obiectivele și normele stabilite, ci să contribuie la prevenirea tendințelor și fenomenelor care necesită luarea unor decizii de corecție.

- Controlul trebuie să fie în măsură să sesizeze abaterile într-un termen cât mai apropiat de momentul producerii lor, declanșând rapid reacțiile de corecție ce se impun.
- Controlul nu acționează numai pentru sesizarea abaterilor și corectarea lor, ci, în primul rând, pentru prevenirea acestora.

Corespunzător sferei de cuprindere și a modalității de realizare, controlul la nivelul organizației este de două tipuri și anume:

- Controlul participativ;
- Controlul ierarhic-specializat.

# *Controlul participativ*

- derivă din caracterul participativ al conducerii moderne a organizației. El se realizează de către organele participative de conducere (Adunarea generală a acționarilor, Consiliul de administrație etc.) și vizează probleme mari ale activității organizației.

- Superioritatea ierarhică a organelor de conducere participativă se reflectă, nu numai la nivelul deciziei, ci și a controlului.
- Oricând consideră necesar, organele de conducere colective (indiferent de forma lor concretă la o organizație sau alta), pot declanșa acțiuni de control privind întreaga activitate a organizației, sau privind numai anumite aspecte ale acesteia.



- Totodată, prin acțiunile de control a acestor organe se urmărește nu numai evaluarea performanțelor, dar și realizarea unei informări corecte a organelor de decizie privind modul de realizare a obiectivelor.

# *Controlul ierarhic-specializat*

- se realizează prin forme distincte, specializate de control in interiorul organizației, fiecare din ele acoperind anumite domenii, având anumite obiective și modalități concrete de realizare.

# Formele controlului ierarhic-specializat sunt

- controlul ierarhic,
- controlul financiar,
- controlul bugetar,
- controlul tehnic.

- Activitățile de control ale acestor forme, la nivel de organizație, se corelează organic între ele și la rândul lor, cu controlul participativ realizându-se astfel un control global asupra activității organizației efectuate de către organizație.

# **ORGANIZAREA COMPETIȚIILOR SPORTIVE**

Una dintre activitățile cele mai importante ale managerilor sportivi este legată de organizarea întrecerilor sportive.

Este cunoscut faptul că nu este același lucru să organizezi un eveniment sportiv simplu, cum ar fi un concurs de casă, campionat pe clase la o disciplină sportivă, sau o competiție la mai multe ramuri de sport, care se desfășoară pe durata a mai multor zile și să nu mai vorbim de organizarea unui campionat continental, mondial sau chiar a Jocurilor Olimpice.

# Tipuri de întreceri

Pentru a putea organiza întrecerile sportive este necesar ca să se cunoască tipurile acestora, modul în care pot fi ele clasificate.

Luând în considerare o seamă de criterii, competițiile sportive pot fi clasificate în funcție de:

# Nivelul de pregătire al participanților:

- **de performanță:** campionate concursuri și cupe naționale, competiții organizate la nivel departamental, local și de către unitățile sportive.
- **de masă:** concursuri și campionate școlare, în diferite profesii, cupe pe ramuri de sport etc.



# Aria geografică:

- **interne:** naționale, interjudețene, județene, zonale, locale;
- **internaționale:** mondiale, continentale, regionale;

# Apartenența participanților:

- școlare, universitare, militare, handicapați etc.

# Vârsta participanților:

- old boys, seniori, tineret, juniori, copii;

# Modul de întocmire a clasamentelor:

- individuale, echipe, mixte;

# Sexul participanților:

- feminine, masculine, mixte;

# Scopul urmărit:

- campionate, concursuri, cupe, oficiale, neoficiale, amicale, demonstrative, selecție, clasificare sportivă, calificare, baraj etc.

# Modul de acceptare a participanților:

- deschise, prin calificare, apartenență la o arie geografică, la o profesie etc.

# Sistemul de disputare:

- eliminatoriu, eliminatoriu cu recalificări, turneu, mixt, cu handicap etc.



**Aspecte generale privind  
organizarea unui eveniment  
sportiv  
de o mai mică amploare**

După ce s-a stabilit forma de desfășurare a evenimentului sportiv pe care dorim să-l organizăm, sarcinile ce urmează a fi îndeplinite se împart în trei categorii:

- cele legate de **pregătirea** evenimentului (60%);
- **organizarea concretă** – desfășurarea propriu-zisă (30%);
- cele de după **terminarea** evenimentului (10%).

- Pentru ca derularea unei competiții sportive să se facă în concordanță cu cerințele este necesar ca ea să fie pregătită din timp de către persoane care au calificarea și competența să facă acest lucru.
- Problemele pe care le ridică organizarea unui concurs sau a unei competiții sportive sunt multiple și pentru aceasta solicită colaborarea mai multor persoane, uneori chiar a unor organizații.

- Având în vedere complexitatea unei asemenea activități, organizarea unui concurs sau unei competiții sportive este încredințată unei **comisii de organizare.**

## **Comisia de organizare** trebuie să cuprindă:

- persoane cu bogate cunoștințe în domeniu,
- cu experiență în organizarea manifestațiilor sportive,
- cu autoritate dobândită prin competență,
- cu capacitatea de a rezolva în mod corespunzător toate problemele legate de acest proces.

- Comisia de organizare este condusă de un **președinte** și are în componența sa **mai mulți membri** cu diferite responsabilități.
- Comisia de organizare, chiar dacă are un număr relativ mic de membri, coordonează întreaga activitate organizatorică și răspunde de toate problemele privind pregătirea, desfășurarea și încheierea concursului.

- Pentru organizarea unui eveniment sportiv, indiferent că este un concurs local sau o competiție internațională, este necesară o **muncă de planificare, inventivitate și o activitate organizatorică deosebită.**
- **Specialiștii domeniului** apreciază că organizarea și derularea unui eveniment sportiv are șanse reale de reușită dacă această activitate este **planificată bine**, dacă are **finanțarea corespunzătoare**, dacă cei chemați să realizeze din punct de vedere organizatoric competiția dispun de **cunoștințele și experiența necesară**, au o **bună motivație** și sunt **atașați** față de ceea ce trebuie să realizeze.

- La asigurarea **succesului** organizării unui eveniment sportiv contribuie o serie de **elemente**:



***Înainte*** întrunirii comitetului de organizare să se aibă în vedere următoarele:

- Convocarea participanților să se facă din timp și să se aloce o perioadă suficientă de timp pentru analizarea problemelor.
- Locul de desfășurare a acestei întâlniri să ofere condiții corespunzătoare.
- Stabilirea din timp a problemelor pentru care se convoacă adunarea.

## *În timpul desfășurării adunării este bine:*

- Să se acționeze pentru activizarea celor prezenți pentru ca fiecare să ia parte activă la cele dezbătute și astfel deciziile luate să fie cu adevărat emanația colectivului.
- O persoană trebuie desemnată să noteze aspectele care au fost evidențiate în timpul desfășurării ședinței.
- Să se alcătuiască o listă a activităților ce trebuie să se întreprindă și sarcinile ce revin pentru fiecărei persoană solicitată să participe la organizarea evenimentului.
- Este bine ca fiecare etapă a procesului de planificare a activităților să fie privită în interdependență cu celelalte etape, dar ele să fie realizate ca proiecte separate.
- Grupele de lucru să nu fie prea numeroase (max. cinci persoane).
- Să ne asigurăm că persoanele avute în vedere se angajează într-adevăr la activitatea respectivă, dacă sunt motivate și doresc cu adevărat succesul evenimentului.

*După terminarea întrunirii comisiei de  
organizare:*

- Să se redacteze un scurt rezumat al conținutului ședinței comisiei de organizare, care să fie transmis tuturor celor interesați.
- Să se urmărească și să se controleze cu perseverență și atenție dacă cele planificate se derulează în ordinea și cu frecvența stabilită.

# **Fazele organizării unui eveniment sportiv**

Organizarea unui eveniment sportiv se poate împărți în cinci faze și anume:

- stabilirea a ceea ce trebuie realizat;
- obținerea acceptului sprijinatorilor;
- finalizarea pregătirilor;
- desfășurarea evenimentului / traducerea în fapt a evenimentului;
- încheierea evenimentului.

## *Stabilirea sarcinilor și obiectivelor evenimentului*

În primul rând, organizarea unui eveniment sportiv presupune o **planificare riguroasă** în care să fie prevăzute toate activitățile ce trebuie să se întreprindă, resursele necesare etc.

În finalul acestei activități nucleul viitoarei comisii de organizare trebuie să dispună de elementele care să îl convingă de faptul că are la dispoziție **resursele umane, cele materiale și financiare** absolut necesare pentru buna pregătire și derulare a evenimentului pe care dorește să îl realizeze.

## Principalele **etape** legate de această primă fază a organizării cuprind:

- Identificarea, sistematizarea și analiza principalelor aspecte legate de pregătirea și de derularea evenimentului.
- Formarea nucleului colectivului de organizare.
- Identificarea acelor elemente care conduc la obținerea succesului.
- Elaborarea regulamentului competiției (dacă este cazul)

## *Obținerea acceptului sprijinitorilor*

În această etapă grupul de acțiune, împreună cu persoanele fizice și organizațiile și societățile avute în vedere pentru colaborare (persoane particulare, reprezentanții organizațiilor guvernamentale, ale administrației locale, ale organizațiilor sportive, ale societăților de cazare, alimentație, transport etc.) stabilesc domeniile de sprijinire, activitățile ce trebuie întreprinse, obligațiile și facilitățile pe care le are fiecare parte.



Principalele etape ale acestei faze cuprind:

- Constituirea grupului de acțiune.
- Stabilirea strategiei de urmat.
- Purtarea tratativelor, stabilirea înțelegerilor, încheierea convențiilor cu persoanele, organizațiile avute în vedere pentru sprijinirea organizării evenimentului.

# *Finalizarea pregătirii evenimentului*

- Aceasta este una din etapele hotărâtoare în asigurarea succesului. În această perioadă trebuie să se realizeze două aspecte foarte importante și anume:
  - formarea sistemului de organizare și control,
  - constituirea echipei care răspunde de organizarea și desfășurarea evenimentului.
- La sfârșitul acestei faze trebuie ca modelul de organizare a evenimentului să fie finalizat, iar echipa care răspunde de desfășurarea acestuia să fi făcut toate pregătirile importante.

# Principalele etape ale fazei de finalizare a organizării cuprinde:

- Finalizarea echipei care răspunde de organizarea evenimentului.
- Stabilirea în formă scrisă a sferei de activitate și a sferei de autoritate și competență pentru fiecare membru al grupului de organizare.
- Redactarea în amănunt a planului de muncă.
- Stabilirea momentelor de control, a modului de informare asupra îndeplinirii sarcinilor.
- Stabilirea precisă a ultimului control privind pregătirea evenimentului.
- Elaborarea unui plan de rezervă pentru situațiile de forță majoră.

# *Desfășurarea evenimentului*

- În această fază organizatorii evenimentului se vor concentra asupra aspectelor de comunicație, coordonare și control.
- Pentru a putea ține o bună legătură, pentru a putea soluționa prompt și cu eficiență problemele organizatorii trebuie să asigure funcționarea unor tehnici de comunicare eficiente (telefoane, telefoane mobile, faxuri, e mai-uri etc.).

Principalele etape ale acestei faze sunt:

- Asigurarea mijloacelor de bază și a celor de rezervă necesare derulării evenimentului sportiv.
- Căutarea eventualelor greșeli și soluționarea acestora.

# *Încheierea evenimentului*

- Chiar dacă întrecerile s-au sfârșit, s-a desfășurat festivitatea de închidere și, astfel, evenimentul pentru spectatori este încheiat, activitatea comisiei de organizare continuă.
- Trebuie să se facă o evaluare a activității, să se îndeplinească o serie de formalități cum ar fi redactarea unor informări, întocmirea deconturilor, elaborarea raportului final, scrierea și trimiterea scrisorilor de mulțumire.
- Cel din urmă aspect este legat de aprecierea faptului dacă organizatorii, persoanele particulare și firmele implicate, cei care au sprijinit în mod voluntar evenimentul au fost la nivelul așteptărilor.

Principalele etape ale fazei finale se referă la:

- Realizarea unei priviri de ansamblu și evaluarea evenimentului.
- Recompensarea și aprecierea

# **Colectivele pe domenii**



- Activitatea comisiei de organizare este sprijinită de colectivele pe domenii.
- Colectivele pe domenii sunt conduse de un responsabil numit dintre membrii comisiei de organizare.
- Principalele colective pe domenii sunt:
  - Colectivul tehnic.
  - Colectivul de publicitate.
  - Colectivul de promovare și marketing.
  - Colectivul medical
  - Colectivul administrativ financiar.

# *Colectivul tehnic*

În activitatea sa, acest colectiv trebuie să se orienteze și să respecte prevederile regulamentului ramurii de sport și cele ale regulamentului specific al concursului respectiv. Acest colectiv are ca principale atribuții:

- elaborarea regulamentului și programului concursului;
- alege și validează, din punct de vedere regulamentar, bazele sportive și materialele de concurs;
- primește înscrierile și întocmește lista participanților la concurs;
- participă la organizarea ședinței tehnice și, prin președintele său, asigură conducerea acesteia;
- verifică documentele de înscriere, validează concurenții și le acordă dreptul de participare;
- conduce tragerea la sorți, întocmirea tablourilor de concurs, elaborarea programului de desfășurare a întrecerilor;

- coordonează activitatea corpului de arbitri și a personalului ajutător;
- conduce activitatea personalului tehnic însărcinat cu informarea publicului, presei etc.;
- aplică măsurile prevăzute de regulament în cazul abaterilor disciplinare ale sportivilor, antrenorilor, arbitrilor, conducătorilor sau al altor persoane;
- decide întreruperea, amânarea sau continuarea competiției în anumite situații speciale (condiții atmosferice neprielnice, oră înaintată etc.);
- înregistrează și centralizează rezultatele, le omologhează și întocmește clasamentele;
- primește și soluționează contestațiile;
- elaborează buletinele tehnice;
- la terminarea concursului întocmește raportul tehnic.

# *Colectivul de publicitate*

Acest colectiv are ca principale atribuții:

- mediatizarea rezultatelor, a competiției și a participanților prin presă, radio, televiziune, afișaj etc.;
- organizarea festivităților de deschidere, premiere și închidere;
- pavoazarea locurilor de cazare, antrenament și concurs;
- pregătirea premiilor;
- popularizarea rezultatelor și a câștigătorilor;
- procurarea și confecționarea diferitelor materiale publicitare: afișe, pliante, panouri, insigne, fanioane;
- realizează legătura cu presa scrisă, radioul, televiziunea.

## *Colectivul de promovare și marketing*

Principalele atribuții ale colectivului de promovare și marketing sunt:

- valorificarea competiției din punct de vedere financiar;
- prezentarea imaginii competiției în rândul potențialilor sponsori pentru a o susține financiar în schimbul publicității sau altor servicii care se pot organiza cu ocazia acestei activități;
- evaluează și valorifică spațiile de antrenament, cele de concurs, materialele de concurs, echipamentul sportivilor pentru publicitate.

## *Colectivul medical*

Colectivul medical are ca sarcini:

- delegarea personalului medical pentru concursul respectiv;
- asigurarea asistenței medicale pe timpul desfășurării întrecerilor;
- acordarea asistenței medicale în caz de urgență pentru sportivi, oficiali sau după caz, spectatorilor.

# *Colectivul administrativ-financiar*

Colectivul administrativ-financiar răspunde de:

- difuzarea către participanți, presă, sponsori etc. a regulamentului de concurs;
- difuzarea invitațiilor;
- pregătirea, dotarea și întreținerea spațiilor de antrenament;
- procurarea din timp a materialelor de concurs
- asigurarea sau, după caz, sprijinirea activităților legate de cazarea, servirea mesei, transportul participanților;
- asigurarea fondurilor financiare și întocmirea formele de plată pentru cazare, servirea mesei, transport, barem de arbitraj etc.;
- organizarea acțiunii de vânzare a билетelor de intrare;
- încasarea fondurilor rezultate din publicitate, sponsorizări sau alte surse;
- întocmirea bilanțului financiar al competiției.

# **Regulamentul de organizare a unei competiții**



- Pentru organizarea unei competiții sportive, pe lângă regulamentele tehnice ale fiecărei discipline sportive, este necesar să se elaboreze un regulament propriu de desfășurare în care sunt precizate condițiile de organizare, cele administrative și tehnice specifice.
- Acest regulament este editat de către organizatori (secția pe ramură de sport, unitatea sportivă, asociația județeană, federația de specialitate), este specific fiecărei acțiuni și este valabil numai pentru aceasta.

- Regulamentele competițiilor organizate de unitățile sportive la care participă sportivi de la alte cluburi și asociații sportive trebuie să fie vizate de către asociațiile județene.
- Regulamentele competițiilor interjudețene organizate de unitățile sportive, asociațiile județene trebuie să aibă avizele din partea federațiilor de specialitate.

# Regulamentul de organizare al unei competiții se referă la:

- Denumirea competiției
- Scopul concursului
- Cine organizează acțiunea, cine o patronează, cine sunt sponsorii
- Data, locul, sistemul de desfășurare și programul pe zile, probe, ore
- Participanții și condițiile de stabilire a rezultatelor
- Termene de înscriere
- Titluri și premii
- Condiții organizatorice și administrative
- Dispoziții finale

# **Sisteme de desfășurare a concursurilor**

- Varietatea mare a sporturilor, a probelor din cadrul acestora face ca și formele de desfășurare a concursurilor sportive să fie de mai multe feluri.
- De asemenea modul de apreciere a rezultatelor cunoaște o mare varietate.

- La unele probe din **atletism** (cros, marș, alergările de fond etc.) toți concurenții participă la întreceri în același timp și se clasează în ordinea trecerii liniei de sosire.

- La schi fond, canotaj, unele probe de alergări din atletism întrecerile se desfășoară folosindu-se variante ale sistemului eliminatoriu (serii, semifinale și finale).

- În alte situații (la probele de aruncări și sărituri din atletism, la haltere, gimnastică etc.) sportivii nu participă la întreceri deodată și, astfel, nu există o luptă directă între competitori ordinea clasării făcându-se pe baza distanței obținute, timpului realizat, greutatea ridicată, punctele cumulate de către fiecare participant.



- La tenis, tenis de masă, badminton întrecerile se desfășoară prin eliminarea din concurs a celor învinși. Învingătorul este desemnat pe baza rezultatului dintre ultimii doi protagoniști rămași în concurs.

- La jocurile sportive, cu precădere, întrecerile se organizează în sistem fiecare cu fiecare. Câștigătoarea fiind echipa care a acumulat numărul cel mai mare de puncte.

- În alte situații organizatorii apelează la sistemul cu handicap. Acest sistem prevede acordarea sau luarea de puncte în vederea echilibrării forțelor între participanți. Handicapurile se stabilesc la ședința tehnică și se acordă în funcție de valoarea fiecărui participant.
- În alte situații concursurile se desfășoară după sistemul cu recalificări.

- În practica sportivă se întâlnesc mai multe sisteme de desfășurare a întrecerilor. Dintre acestea cel mai des utilizate sunt două: sistemul eliminatoriu și sistemul turneu.
- Criteriile pe care trebuie să le aibă în vedere organizatorii la alegerea sistemului de desfășurare a întrecerilor sunt: scopul urmărit, numărul participanților, perioada de timp pe care o au la dispoziție pentru derularea întrecerilor, numărul și capacitatea bazelor sportive care pot fi utilizate, valoarea concurenților, tradițiile existente etc.

# *Sistemul eliminatoriu*

- La concursurile sportive care se desfășoară după principiul scoaterii din luptă (knock-out) după o singură înfrângere, obțin dreptul să concureze mai departe doar învingătorii. Prin eliminarea din concurs a celor învinși după fiecare tur, numărul celor care continuă înjumătățindu-se după fiecare etapă. În final se ajunge la doi concurenți, care își dispută finala ce stabilește câștigătorul concursului.

- Chiar dacă acest mod de disputare a unui concurs pare aspru, el s-a impus de-a lungul timpului, și-a dovedit eficiența, motiv pentru care este utilizat pe scară largă.
- Sistemul eliminatoriu prezintă atât avantaje, cât și o serie de dezavantaje.

# Avantaje

- Oferă posibilitatea ca, într-un timp relativ scurt, un număr mare de concurenți să ia parte la întreceri.
- Mărește interesul pentru concurs.
- Asigură o selecție activă, fiecare întâlnire fiind decisivă pentru rămânerea în concurs și păstrarea șansei de a câștiga.
- Câștigătorul este cel mai bine pregătit în acel moment.

# Dezavantaje

- Se poate întâmpla ca încă din prima fază a concursului să se confrunte, adversari valoroși și astfel să fie eliminați concurenți mai buni și să continue cursa concurenți mai slabi.
- Numărul mare de întâlniri într-un timp scurt solicită mult concurenții.

Prin ierarhizarea concurenților pe baza rezultatelor anterioare, desemnarea unor capi de serie și așezarea pe tabloul de concurs a competitorilor în funcție de valoarea acestora, dezavantajul principal al acestui sistem de desfășurare a întrecerilor, în mare parte, este eliminat.



- Pentru programarea întâlnirilor dintre participanți se întocmește un tablou de concurs care va cuprinde, în funcție de numărul celor înscriși patru, opt, șaisprezece, treizeci și două sau șaiszeci și patru de linii orizontale, numerotate de sus în jos, începând cu cifra unu.
- Se procedează în acest fel în situația în care numărul concurenților înscriși reprezintă o cifră egală cu  $2n$  (4, 8, 16, 32, 64, 128). Tabloul de concurs se împarte în două jumătăți, denumite “jumătatea de sus” și “jumătatea de jos”.

- Numărul de întâlniri care se dispută în cadrul concursului care se desfășoară după sistemul eliminatoriu este cu unul mai mic decât numărul participanților.
- Cunoașterea numărului de întâlniri este utilă pentru a putea realiza o bună programare a întrecerilor, pentru delegarea arbitrilor, pentru calcularea materialelor necesare etc.

- În situația în care nu se cunoaște valoarea concurenților, aceștia sunt așezați pe tabloul de concurs în ordinea în care sunt desemnați prin tragerea la sorți.
- În cazul în care dispunem de informații precise privind valoarea concurenților, pentru a preîntâmpina ca, încă din fazele incipiente ale concursului, să se întâlnească cei mai buni competitori, se desemnează capi de serie.

- Capii de serie, participanții cu cel mai bun palmares, se stabilesc pe baza ultimului clasament oficial.
- Dacă la concurs participă sportivi din țări diferite, capii de serie se stabilesc pe baza clasamentelor federației internaționale. În lipsa acestor clasamente, se iau în considerare clasamentele oficiale ale federațiilor naționale. În situația că acestea nu sunt concludente, se ia ca și criteriu ultimele rezultate obținute de cei în cauză. În cazul că doi participanți sunt clasați egal, departajarea lor se realizează prin tragere la sorți.

- Capii de serie sunt desemnați de către arbitrul principal. Numărul capilor de serie se stabilește în funcție de numărul participanților. Numărul minim de capi de serie care poate fi desemnat este de doi și nu poate să depășească proporția de un jucător cap de serie la patru participanți. Pe baza acestor prevederi regulamentare pot fi desemnați: doi capi de serie la opt participanți; patru capi de serie la șaisprezece participanți; opt capi de serie la treizeci și doi de participanți; șaisprezece capi de serie la șaizeci și patru de participanți etc.

## Așezarea “capilor de serie” pe tabloul de concurs

Doi capi de serie	Patru capi de serie	Opt capi de serie	Șaisprezece capi de serie
1	1	1	1
2	4	8	16
	3	4	8
	2	5	9
		6	4
		3	13
		7	5
		2	12
			11
			6
			14
			3
			10
			7
			15
			2

# Tabloul de concurs pentru 16 concurenți

1  
16  
9  
8  
12  
5  
13  
**4**  
**3**  
14  
6  
11  
7  
10  
15  
**2**

- Capii de serie se numerotează în ordinea clasamentului, începând cu cifra unu. Capii de serie se trec pe tabloul de concurs înaintea tragerii la sorți, în așa fel ca să se ofere fiecăruia șansa de a trece cât mai multe tururi fără a întâlni un alt cap de serie.
- Pentru prezentarea modului în care se trec capii de serie pe tabloul de concurs, dăm exemplu pentru situația în care s-au înscris șaisprezece concurenți.



- Capul de serie numărul unu este trecut pe prima linie din partea de sus a tabloului de concurs. Capul de serie numărul doi se trece pe partea opusă capului de serie numărul unu, pe ultima linie din partea de jos a tabloului de concurs. Capul de serie numărul trei este plasat pe prima linie din mijloc a părții de jos a tabloului de concurs. Vis-à-vis de acesta se trece capul de serie numărul patru
- Așezarea celorlalți concurenți pe tabloul de concurs se face pe poziția ce corespunde numărului extras prin tragerea la sorți. Jucătorii plasați pe linii alăturate ale tabloului joacă între ei.

- În situația că numărul concurenților înscriși este diferit de  $2n$ , este necesar ca o parte a lor să participe la un tur preliminar, iar alții vor intra direct în turul doi. Jucătorii care se califică în turul al doilea fără a juca sunt numiți “scutiți”.
- Stabilirea numărului “scutiților” se face scăzând suma jucătorilor înscriși din cifra superioară progresiei de 4, 8, 16, 32 etc.
- Așezarea celorlalți concurenți pe tabloul de concurs se face pe poziția ce corespunde numărului extras prin tragerea la sorți. Jucătorii plasați pe linii alăturate ale tabloului joacă între ei. Câștigătorii se califică în etapa următoare, iar cei învinși sunt eliminați.

- Exemple: dacă avem 6 concurenți înscriși, scădem numărul lor din 8 și astfel obținem numărul “scutiților”, care este de 2; dacă avem 12 înscriși, scădem acest număr din 16 și obținem cifra de 4, numărul celor care se califică în turul următor fără joc; dacă avem 45 de înscriși în concurs, scădem această cifră din numărul 64 și în acest caz numărul “scutiților” este de 19.

Pentru așezarea jucătorilor “scutiți” pe tabloul de concurs vom proceda astfel:

- - dacă numărul “scutiților” este un număr cu soț, atunci aceștia se plasează în mod egal pe primele linii de sus și de jos ale tabloului;
- - dacă numărul “scutiților” este nepereche, atunci “scutitul” în plus se așează pe una din liniile de jos ale tabloului, în așa fel ca numărul mai mare de “scutiți” să figureze întotdeauna în partea de jos a acestuia.

- Numărul concurenților care se întrec în primul tur se obține scăzând din cifra înscrișilor pe cea a “scutiților”.
- Exemplu: numărul concurenților înscriși: 22; numărul “scutiților”: 10 ( $32 - 22 = 10$ ); numărul concurenților care se întâlnesc în turul preliminar: 12 ( $22 - 10 = 12$ );
- În turul în care nu joacă “scutiții” sunt însemnați cu “X”. Se face această operație înainte de tragerea la sorți. La tragerea la sorți concurenții sunt plasați pe tabloul de concurs în ordinea extragerii lor. Concurenții care au loc pe liniile primului tur, vor fi trecuți pe acele linii, iar cei ieșiți pe liniile însemnate cu “X”, vor fi trecuți direct pe liniile corespunzătoare ale turului doi.

## Tragerea la sorți și procedura de trecere a concurenților pe tablou se desfășoară astfel:

- Se notează pe tabloul de concurs capii de serie și se marchează locul scutiților.
- Ceilalți concurenți (fără capii de serie) sunt trecuți pe un tabel și primesc câte un număr în ordine (1, 2, 3, 4, 5.....n).
- Se fac bilete numerotate de la unu la ultimul număr de ordine corespunzător concurenților înscriși pe tabel.
- Se introduc biletele în urnă, se amestecă, după care se extrage, pe rând, câte unul și se citește cu voce tare numărul scris pe acesta.
- Se citește de pe tabel numele concurentului care corespunde cifrei extrase.
- Se înscrie numele concurentului respectiv pe tabloul de concurs, începând de sus în jos, în ordine, pe locurile rămase libere după înscrierea “capilor de serie” și plasarea X-urilor care marchează “scutiții”. Numele concurenților ieșiți în ordine pe locurile “scutite” se trec pe tabloul de concurs direct pe linia ce corespunde turului al doilea.

- În cadrul sistemului eliminatoriu fazele concursului poartă denumirea dată de numărul concurenților care rămân în cursă după consumarea fiecărei etape.
- Exemplu: dacă avem treizeci și doi de concurenți, atunci primul tur poartă numele de șaisprezecimi, următorul optimi, turul următor sferturi, semifinale și finala. După disputarea ultimului meci avem un învingător, ocupantul locului întâi, și un învins, ocupantul locului doi.

# *Sistemul turneu*

- Principiul sistemului turneu este că fiecare participant întâlnește, pe rând, pe baza programării, toți ceilalți concurenți care iau parte la întreceri. Pe primul loc se clasează concurentul care învinge pe toți ceilalți sau realizează numărul cel mai mare de puncte. Ceilalți concurenți se clasează în ordinea numărului de puncte acumulate.



# Avantaje

- Exclde posibilitatea eliminării din concurs, încă din primele faze, a celor învinși.
- După fiecare etapă continuă întrecerea atât învingătorii, cât și învinșii.
- Oferă posibilitatea ca fiecare concurent să ocupe un loc în clasament mai aproape de valoarea sa în raport cu toți ceilalți participanți
- Toți competitorii dispută același număr de întâlniri.

# Dezavantaje

- Faptul ca fiecare concurent întâlnește pe toți ceilalți înscriși face ca întrecerile se întindă pe o perioadă lungă de timp.
- Pot să participe un număr relativ mic de concurenți.
- Programarea trebuie respectată cu strictețe pentru că altfel se produc perturbări în derularea normală a concursului.

- Pentru stabilirea sistemului de desfășurare, dar și pentru programarea întâlnirilor, este important ca organizatorii să știe numărul total al acestora. Numărul total de întâlniri se calculează după formula:
- $$N = \frac{n(n-1)}{2}$$
 unde:
- N reprezintă numărul de întâlniri;
- n reprezintă numărul participanților.

# Exemplu:

- dacă avem înscriși un număr de 11 concurenți, înmulțim această cifră cu 10, rezultatul îl împărțim la 2 și, în final obținem cifra de 55 de întâlniri;

- Pentru a putea realiza programarea întrecerilor este necesar să se stabilească ordinea participanților. Aceasta poate fi obținută fie prin tragere la sorți, fie pe baza unui clasament întocmit anterior, luând în considerare rezultatele de până atunci.
- La stabilirea numărului etapelor se ține seama de faptul că în situațiile când numărul participanților este impar, numărul etapelor ce trebuie desfășurate este egal cu acest număr. În cazul că numărul celor înscriși este par, numărul etapelor va fi cu unul mai puțin decât cel al participanților.
- Stabilirea ordinii întâlnirilor se face pe baza **tabelei Berger**.

# Se procedează astfel:

- se trage câte o linie (bară) verticală pentru fiecare etapă;
- se numerotează etapele, în ordine, cu cifre romane așezate deasupra lor ;
- sub bare, se notează în ordine, începând cu cifra 1, cele fără soț, după care cele cu soț;
- pornind de la cifra de jos, care indică concurentul care nu are pereche și, deci, în etapa respectivă stă, se trec în ordinea lor aritmetică celelalte cifre, urmând sensul invers de rotație al acelor de ceasornic;
- în caz că numărul participanților este par, în prima parte procedura este aceeași, iar în final în etapele fără soț, cifra care reprezintă ultimul concurent se scrie în dreapta cifrei de sub bară, iar în cazul etapelor cu soț cifra care reprezintă ultimul concurent se trece în stânga cifrei de sub bară.

# Sistemul cu recalificări

- La concursurile desfășurate după sistemul dublă eliminare, obțin dreptul să concureze mai departe atât învingătorii cât și pierzătorii care au suferit o singură înfrângere. Sunt eliminați din concurs jucătorii (echipele) care se afla la a doua înfrângere



- Astfel, pentru programarea întâlnirilor dintre participanți, se întocmește un *tablou principal de concurs*, respectând criteriile și regulile care stau la baza sistemului eliminatoriu în privința alcătuirii acestuia.

- După primul tur, învingătorii continuă pe tabloul principal, în timp ce pentru învinși se întocmește un *tablou secund de concurs* cu jocuri eliminatorii. Plasarea pierzătorilor pe tabloul secund se face în diagonală și în linie.

- Din acest moment, după fiecare tur, cei care pierd pe tabloul principal trec pe tabloul secund iar învinșii de pe tabloul secund sunt eliminați din concurs.
- După întocmirea celor două tablouri de concurs, în funcție de numărul concurenților, la fiecare tur disputat pe tabloul principal se dispută două tururi pe tabloul secund (excepție face sistemul dublă eliminare cu 8 echipe unde numărul tururilor pe cele două tablouri de concurs este egal).

- Sistemul se aplică până în momentul în care rămân câte doi jucători (echipe) pe fiecare tablou de concurs, aceștia urmând să joace semifinalele și apoi finalele.

- Partidele din cadrul semifinalelor vor fi între echipele (jucătorii) situate în *jumătatea de sus* a tabloului de concurs și echipele (jucătorii) situate în *jumătatea de jos* a tabloului de concurs.
- Câștigătorii din cele două jocuri vor disputa finala pentru locurile I și II, iar pierzătorii, finala pentru locurile III și IV.

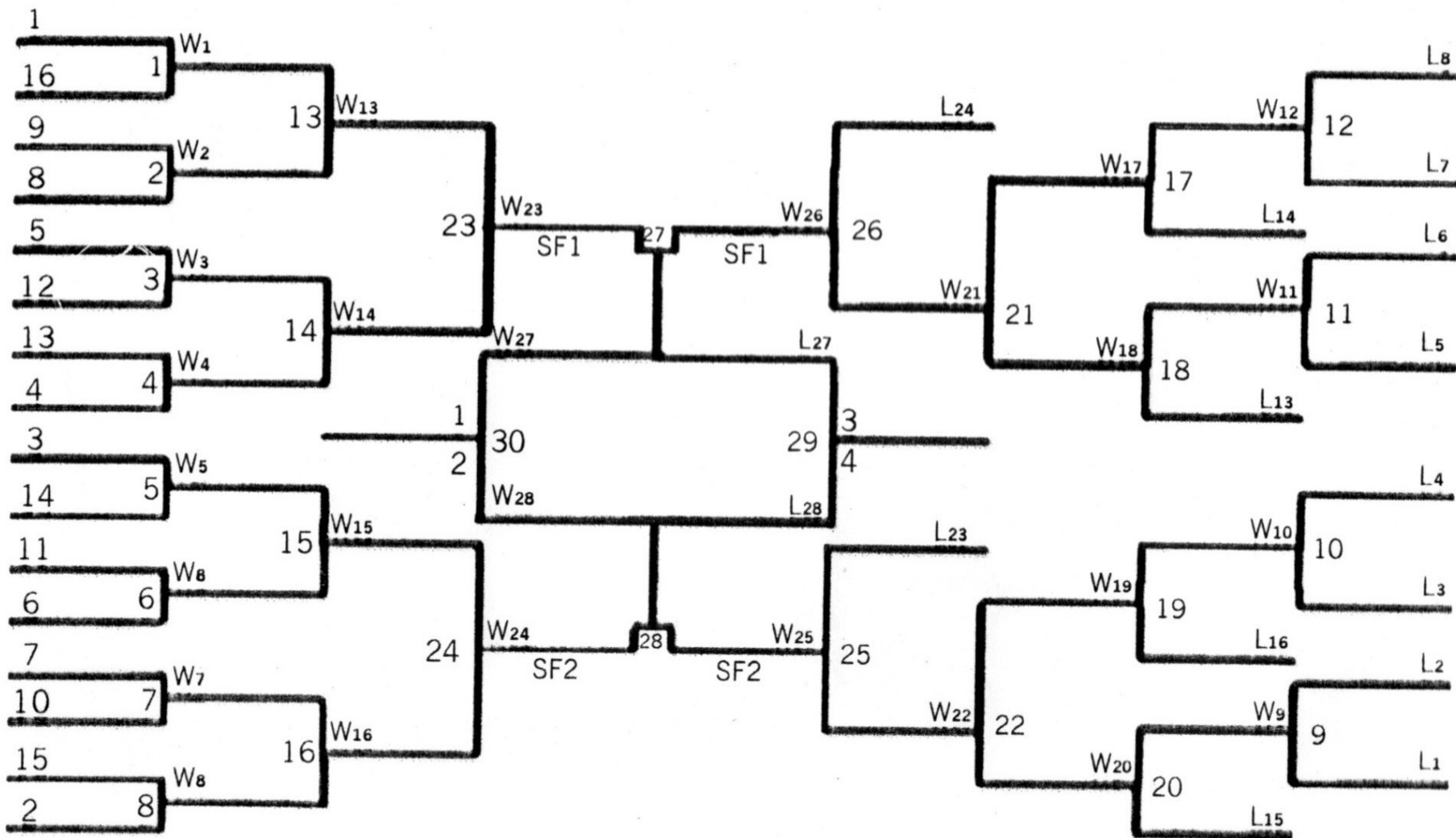
# Avantaje:

- - oferă o "a doua șansă" echipelor (jucătorilor) care pierd un joc, în special celor valoroși, învinși în primele tururi;
- - crește obiectivitatea selecției;
- - oferă posibilitatea (la fel ca și sistemul eliminatoriu) ca, într-un timp relativ scurt, un număr mare de concurenți să ia parte la întrecere;
- - păstrează un interes mărit pentru concurs.

# Dezavantaje:

- - numărul mare de întâlniri într-un timp relativ scurt solicită foarte mult concurenții;
- - timpul de desfășurare a competiției se prelungește față de sistemul eliminatoriu;
- - jucătorii (echipele) care pierd un match trebuie să dispute un număr de jocuri mai mare decât cei neînvinși.

# SISTEM Dublă eliminare - 16 echipe





**MOTIVAȚIA**

# DEFINIRE CONCEPTUALĂ

- Abordările în ceea ce privește înțelegerea conceptului de motivație diferă deoarece, numeroși teoreticieni s-au preocupat de această problemă.
- Ei au abordat motivarea pornind de la idei, opinii diferite și tocmai de aceea nici o abordare nu este considerată a fi cea corectă. Fiecare își aduce contribuția la înțelegerea comportamentului uman și are limitele ei.

# ***Ce este motivația?***

- Din punct de vedere etimologic, termenul "motivație" provine din cuvântul latin "movere", ceea ce înseamnă mișcare, deplasare.
- Dicționarul Explicativ al Limbii Române definește motivația ca fiind totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri.

- De asemenea , în literatura de specialitate, există o serie de definiții referitoare la conceptul de motivație:
- aspirația și voința unei persoane de a-și intensifica eforturile în vederea atingerii unor obiective sau obținerii unor rezultate dorite;
- sumă a energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop care odată atins va determina satisfacerea unei necesități;
- ansamblul factorilor care-i determină pe oameni să îndeplinească anumite activități;
- stare de dezechilibru sau tensiune indusă de nevoi nesatisfăcute, care exercită o presiune asupra individului în direcția exercitării unui comportament manifest prin care se urmărește satisfacerea nevoilor respective;

# Nevoile fizice și nevoile sociale

- Pornind de la complexitatea deosebită a ființei umane se pot identifica o mare diversitate de nevoi, care desigur, diferă ca pondere și intensitate de manifestare de la o persoană la alta.
- Cu toate acestea, specialiștii grupează în mod frecvent nevoile în două clase:

# Nevoi fizice (de bază - primare)

- sunt cele care stau la baza vieții biologice, asigurând supraviețuirea speciei umane. Ele sunt specifice tuturor categoriilor de oameni, dar au o intensitate variabilă de manifestare de la o persoană la alta.

# Nevoi sociale (secundare)

- sunt cele care țin de aspirațiile psihice și intelectuale ale oamenilor. Includem aici: stima de sine, autoafirmarea, simțul responsabilității.

- Nevoile îmbracă forma obiectivelor pe care persoanele și le propun pentru anumite perioade: asigurarea unor condiții decente de locuit, a alimentației, obținerea prestigiului, a celebrității etc. Pentru realizarea acestor obiective personale, oamenii sunt dispuși să-și asume anumite responsabilități, să realizeze anumite sarcini.



# Tipologia motivației

- Modalitățile prin care managerii pot interveni pentru motivarea personalului sunt multiple.
- Formele motivației grupează circumstanțele, modalitățile și mijloacele de natură diversă prin care managerii influențează și orientează comportamentul indivizilor și al grupurilor.

# În funcție de modul în care sunt condiționate satisfațiile personalului

- Pozitivă - presupune stimularea personalului prin generarea de satisfacții personale în strictă legătură cu rezultatele obținute sau comportamentul promovat.
- Negativă - reprezintă un tip primitiv de motivație bazat pe amenințare, pedeapsă, dojana.

# În funcție de mediul în care se manifestă:

- *Motivarea intrinsecă* este generată de relația directă dintre angajat și sarcinile de muncă pe care acesta le are de îndeplinit. Este de obicei autoaplicată. De exemplu: o persoană desfășoară o anumită activitate pentru că îi face plăcere, lucrează la un anumit proiect pentru că tema proiectului îi trezește interes etc.
- *Motivarea extrinsecă* este generată de mediul de muncă extern sarcinii. De obicei este aplicată de altcineva. Motivarea extrinsecă este reprezentată de salariu, de sporuri de natură diferită pe care le poate primi un angajat.

# În funcție de unele nevoi imediate ale oamenilor

- *Motivația cognitivă* este legată de nevoia de a ști, de a cunoaște. Ea se manifestă sub forma curiozității față de nou ca și prin toleranța față de risc.
- *Motivația afectivă* este determinată de nevoia omului de a obține recunoașterea celorlalți și de a se simți bine în compania lor. În organizații motivația afectivă poate apărea sub forma acceptării unor sarcini sau responsabilități din dorința de a nu fi considerat incapabil sau rău intenționat.

# Efectele motivației

- **Performanța în muncă** - performanța individuală trebuie să fie suficient de ridicată pentru ca organizația să atingă excelența. Performanța individuală depinde de dorința angajaților de a depune efortul necesar în muncă, de perfecționarea și instruirea angajaților, precum și de capacitatea lor de a executa ceea ce li se cere.

- **Satisfacția în muncă** - în sens strict, satisfacția în muncă este o emoție plăcută, pozitivă, rezultată din evaluarea muncii depuse. Insatisfacția apare atunci când așteptările individului privind munca sa sunt înșelate. De exemplu, dacă condițiile de curățenie și securitate în care se desfășoară munca sunt altele decât cele dorite, sigur mizeria și insecuritatea vor determina insatisfacția.

- **Implicarea în muncă** - Diferența dintre motivație și implicare ar putea fi subliniată de faptul că dacă implicarea se deschide spre un comportament bine precizat, rezultat al unui ansamblu de atitudini în relația de muncă, motivația declanșează o multitudine de comportamente și atitudini, având o dinamică de natură diferită, deoarece ea nu cuprinde un singur comportament (cum o face implicarea) și nici doar o atitudine (cum se întâmplă în cazul satisfacției).



# METODE ȘI MIJLOACE DE CREȘTERE A NIVELULUI MOTIVAȚIEI

## Metode și mijloace materiale

- *Salariul*
- *Recompensele indirecte* (curente și pentru foștii angajați)
- *Retribuirea preferențială*

# Metode și mijloace nonmateriale

# *Grupurile autonome*

- Reprezintă grupurile cărora li s-au încredințat responsabilități într-un anumit domeniu, fără a se institui o supraveghere zilnică.
- Ca modalitate de motivare acest sistem oferă anumite avantaje:
  - viziune de ansamblu asupra sarcinii;
  - o mai mare autonomie și libertate de decizie;
  - accentuează simțul de responsabilitate;
  - resimțirea muncii depuse;
  - realizarea delegării;
  - distanța ierarhică mai mică;
  - fluxul informațional mai rapid;
  - comunicarea mai eficientă, axată pe sarcină.

# *Managementul prin obiective*

- Această metodă constituie cel mai bun mijloc de armonizare a obiectivelor individuale cu cele de grup. Aplicarea sa presupune parcurgerea următoarelor **etape**:
  - subalternii fac propuneri concrete privind obiectivele pe care urmează să le realizeze în concordanță cu anumite obiective strategice ale firmei. Se propun criterii în funcție de care să le fie apreciat nivelul performanței, salariului.
  - cauzele care au determinat succesul sau eșecul activităților sunt analizate periodic de către manageri și subalterni, analizând-se totodată distribuția timp - efort - performanță,
  - se adoptă pe cale ierarhică noi obiective, discutate și acceptate în prealabil de către subalterni.

# *Îmbogățirea posturilor*

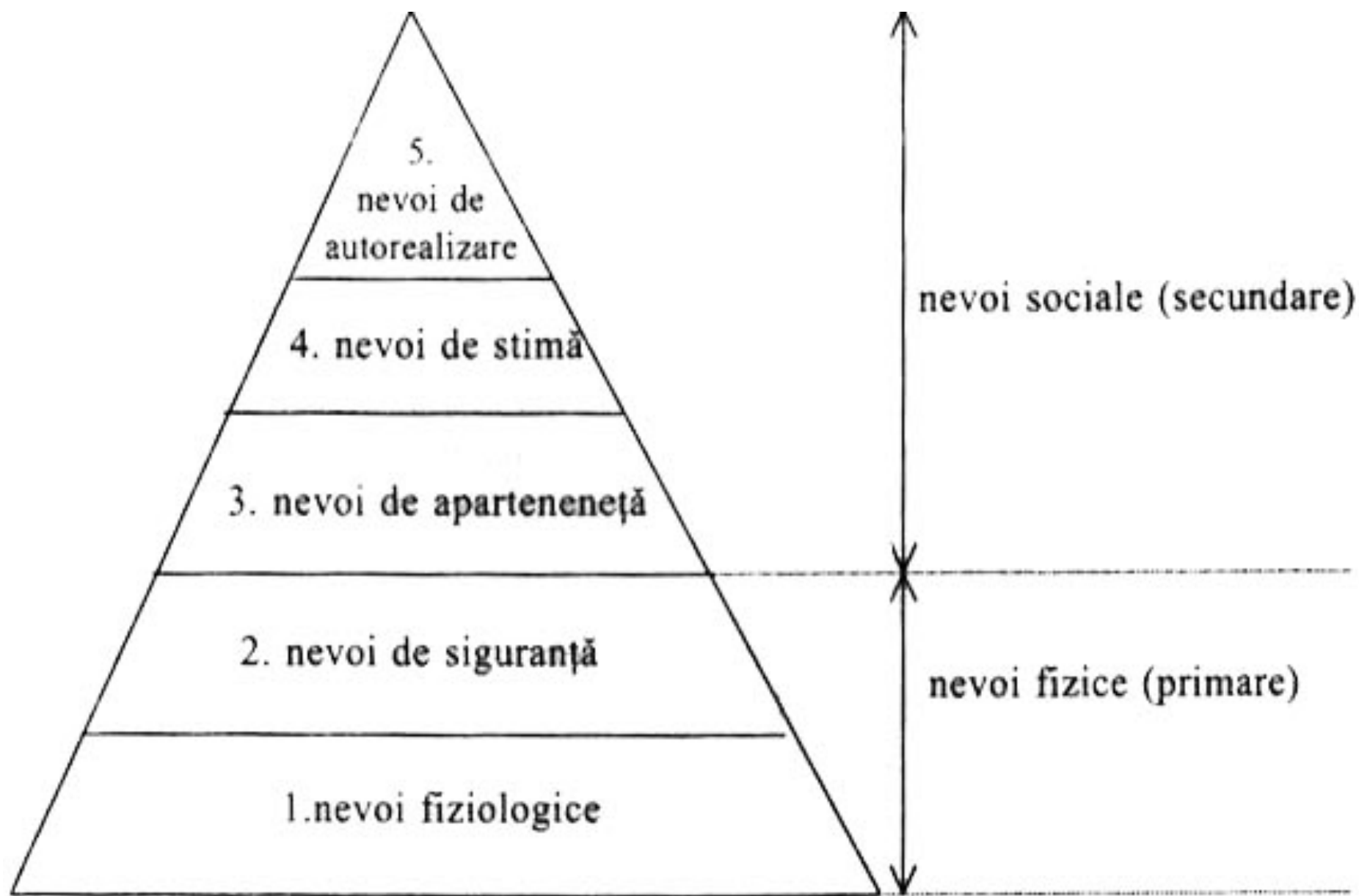
- Un alt mod de îmbunătățire a unui mediu de lucru monoton, lipsit de provocări și nemotivant îl reprezintă programul de lărgire a posturilor.
- Oamenii pot fi satisfăcuți sau nesatisfăcuți de factori ca salariul, beneficiile sau condițiile de muncă, dar acestea nu îi pot motiva. Motivarea face apel la sentimente mai adânci de creștere și dezvoltare.
- Postul, prin structura sa, trebuie să ofere mai multe provocări, posibilitatea de dezvoltare personală sau profesională, mai multă recunoaștere și o senzație mai puternică a contribuției.

# *Competiția*

- O strategie folosită în mod uzual în anumite arii ale organizațiilor presupune așezarea pe poziții de concurență a unor indivizi sau a unor unități. Se pleacă de la ideea că oamenii vor fi motivați să își crească performanțele în situația în care li se va oferi posibilitatea de a câștiga.
- Dovezile privind eficacitatea competiției interne sunt neconcludente. Indivizii cu spirit de competiție dezvoltat sunt motivați de oportunitatea de a se supune unui test prin raportare la alții și de a câștiga. Alții sunt intimidați de competiție, devin neliniștiți și au performanțe scăzute în situații de competiție.

# *Teoria ierarhiei nevoilor*

- Acest concept a fost dezvoltat de un psiholog de clinică, Abraham Maslow, a cărui teorie despre motivația umană continuă să fie referință în literatura managerială. El a clasificat nevoile umane în cinci categorii care sunt prezentate în ordinea de importanță pentru individ. Până când nevoile de baza nu sunt suficient de bine împlinite, o persoană nu se va strădui să-și satisfacă nevoile superioare.
- Ierarhia nevoilor a lui Maslow cuprinde următoarele tipuri: nevoi fiziologice; nevoi de securitate și sănătate; nevoi de apartenență și dragoste, nevoi de stimă; nevoi de autorealizare.





- **Nevoile fiziologice** (hrană, îmbrăcăminte etc.) sunt nevoile primare generale care determină existența.
- **Nevoile de securitate și siguranță** devin importante în motivarea individului numai după ce nevoile primare au fost satisfăcute la un nivel acceptat de fiecare ca fiind suficient.
- **Nevoile sociale** cuprind nevoia de prietenie, afiliere și de satisfacere a relațiilor inter-umane. La locul de muncă aceste nevoi se transformă în dorința de a contacta pe ceilalți angajați, de a crea legături puternice cu echipa de muncă, de a avea un manager competent ce supraveghează activitatea etc.
- **Nevoile de stimă, de recunoaștere a eului** se referă la nevoia fiecărui individ de a fi respectat de ceilalți, de a i se recunoaște prestigiul și realizările.
- **Nevoile de autoactualizare** cuprind nevoile de perfecționare a talentelor de creație și achiziții deosebite în cadrul profesiei. În organizație aceste nevoi se manifestă prin realizări excepționale în muncă, creativitate, perfecțiune.