

UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT

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

CIREȘ VICTORIA

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

Specialitatea 533.04 – Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație

Rezumatul tezei de doctor în științe pedagogice

Conducător științific:

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

Autor:

Chișinău, 2020

**Teza a fost elaborată la Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport a Republicii
Moldova**

Catedra Managementul Culturii Fizice

Conducător științific: **Manolachi Victor** – doctor în științe pedagogice, conferențiar
universitar,
USEFS, Chișinău

Referenți oficiali:

1. **Triboi Vasile**, doctor în științe pedagogice, profesor universitar, Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău
2. **Talaghir Laurențiu-Gabriel**, doctor în științe pedagogice, profesor universitar, România

Membrii Consiliului Științific Specializat

1. **Dorgan Viorel**, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar, Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău - **președinte**
2. **Braniște Gheorghe**, doctor în științe pedagogice, conferențiar universitar, Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău - **secretar științific**
3. **Budevici-Puiu Liliana**, doctor în pedagogie, conferențiar universitar, Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău – **membru**
4. **Popescu Veronica**, doctor în științe ale educației, conferențiar universitar, România – **membru**
5. **Toma-Urechianu Sanda**, doctor în educație fizică și sport, profesor universitar, România – **membru**

Susținerea publică va avea loc la **13.11.2020, ora 14.30, în ședința Consiliului Științific Specializat D 40 533.04. – 17 din cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport a Republicii Moldova.**

Adresa: or. Chișinău, str. A. Doga, 22.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la biblioteca Universității de Stat de Educație Fizică și Sport, pe site-ul www.cnaa.md și la Biblioteca Națională a Republicii Moldova.

Rezumatul a fost expediat la _____ 2020.

**Președinte al
Consiliului Științific Specializat
Doctor habilitat în științe pedagogice,
profesor universitar**

Dorgan Viorel

**Conducător științific
doctor în științe pedagogice,
conferențiar universitar**

Manolachi Victor

Autor:

Cireș Victoria

© *Cireș Victoria, 2020*

CUPRINS

Reperle conceptuale ale cercetării.....	4
Investigații conceptuale și repere metodologice privind managementul resurselor umane în domeniul culturii fizice și sportului (conținutul de bază al capitolului 1).....	7
Organizarea acțională a pregătirii studenților (ciclul ii) în cadrul cursului “managementul resurselor umane în sport”(conținutul de bază al capitolului 2)..	8
Determinarea competențelor manageriale în cadrul cursului „managementul resurselor umane în sport” (conținutul de bază al capitolului 3).....	14
Concluzii și recomandări.....	27
Bibliografie.....	30
Lista publicațiilor autorului la tema tezei.....	31
Adnotare (în română, rusă, engleză).....	32
Foaia privind datele de tipar.....	35

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța problemei abordate

Problematika resurselor umane este destul de mediatizată și prezintă un interes deosebit pentru managerii din toate domeniile, inclusiv din cel al educației fizice și sportului. Acest fapt poate fi argumentat în special prin aceea că resursele umane reprezintă pentru organizațiile sportive generatorul celorlalte resurse (materiale, financiare, informaționale etc.), aflate la dispoziția unei instituții.

Importanța problemei abordate este justificată și de faptul că, în prezent, organizațiile sportive trec printr-o serie de schimbări, ce impun transformarea și dezvoltarea lor accelerată. Astfel, acestea trebuie să se adapteze, să-și armonizeze și optimizeze instrumentele, managementul resurselor umane, coroborate cu necesitatea păstrării consistenței și logicii interne, oferind stabilitate și coerență instituțională.

Fiecare segment al managementului resurselor umane este de o importanță deosebită, iar această problemă poate constitui pentru specialiștii din domeniu o sursă de informații, care îi poate îndemna la regândire, redimensionare a ceea ce înseamnă astăzi un management eficient și adaptat. Este o perspectivă utilă studenților, managerilor sportivi începători, cercetătorilor, oferind prin aceasta un suport didactic, practic, de reflecție și dezbateri.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare

Problema resurselor umane a fost în atenția mai multor autori [1, 4, 24, 9, 14, 19 etc.]. Analizând literatura de specialitate, putem menționa, de asemenea că puțini autori autohtoni au abordat problematica resurselor umane în sport prin activități de inovare și dezvoltare [6, 7]. La nivel internațional Artur Hofman în 2004 a analizat „aspectele ce țin de resursele umane din educația fizică și sport, în special de managerii sportivi, dar și a alte categorii de participanți la activitățile sportive”. O altă lucrare semnificativă elaborată și publicată de autor o constituie „Managementul grupului sportiv”, în care sunt prezentate în detaliu problematici specifice, precum: competența biroului centrului sportiv de copii și juniori; rolul și calitățile responsabilului de centru, obligațiile sale manageriale; obligațiile comisiei metodice a centrului sportiv, în calitatea sa de organ ce asigură realizarea activității tehnico-metodice.

Sportul, îndeosebi cel de performanță și de înaltă performanță, atrage investiții majore, generatoare de profit, fapt ce stimulează atenția specialiștilor din diferite domenii (economisti, manageri, specialiști din turism).

Studierea resurselor umane din sport asigură înnoirea și îmbunătățirea calității umane, parte integrantă din reforma privind și celelalte resurse manageriale, inclusiv a managerilor

sportivi. Astfel, pentru toate categoriile de resurse umane ce activează în sport “pregătirea managerială trebuie să fie re-proiectată pentru a pune accent pe democratizare, stimulente și procese participative”.

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

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

Obiectivele cercetării:

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

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

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese

Abordarea și selectarea metodologiei de cercetare pentru realizarea demersului științific și respective, a problemelor fundamentale reflectate a reprezentat o preocupare permanent în derularea cu succes a acestuia. Astfel, cercetarea a fost condiționată de schimbările majore apărute și identificate în programele de formare profesională a viitorilor specialiști, inclusiv din învățământul superior de educație fizică. Metodologia de cercetare a fost dictată și de cerințele direcției de dezvoltare a științelor socio-umanistice în perioada de schimbare și inovație a învățământului superior de profil, fapt ce ne-a permis să realizăm o analiză și interpretare teoretico-practică, justificată și temeinic argumentată a materialului științific.

Realizarea creativă a obiectivelor cercetării a fost centrată pe selectarea celor mai relevante metode de cercetare, care ne-au asigurat argumentarea transiterii celor mai inovative cunoștințe științifice studenților, obținerea rezultatelor învățării la disciplina de referință sub

aspect teoretic, practice și tehnic, corespunzător obiectivelor formării pluridisciplinare ale științelor umane și sociale. De asemenea, am ținut cont de specificitatea cunoașterii științifice ce include două etape de cercetare, una de realizare a datelor de la concret la abstract, iar cealaltă de la fenomen la realitate.

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

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

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

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

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

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

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

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

CONȚINUTUL TEZEI

1. Investigații conceptuale și repere metodologice privind managementul resurselor umane în domeniul culturii fizice și sportului

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

Societatea contemporană se convinge că progresul, în general, depinde în cea mai mare măsură de eficientizarea utilizării resurselor creative ale membrilor săi, în toate domeniile, că resursele inepuizabile ale inteligenței, imaginației și spiritului uman au devenit mult mai importante decât resursele naturale – limitate și epuizabile. Mai mult decât atât, specialiștii afirmă, că în dirijarea organizației, resursa umană determină *succesul* și *prosperitatea*. Resursa umană este dificil de condus, dacă nu se cunosc principalele dimensiuni care îi afectează performanța [10, 16].

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

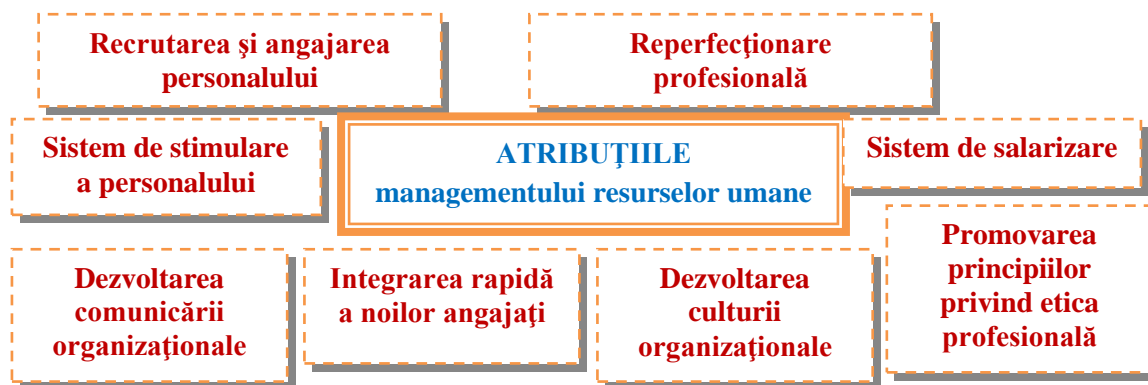


Fig. 1.1. Atribuțiile managementului resurselor umane

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

Competențele, motivația și comportamentul reprezintă particularitățile individuale ale angajaților care asigură organizațiilor sportive baza și suportul pentru obținerea eficacității.

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

După părerea cercetătorilor Guțu V. [12], Goraș-Postică V. [11], formarea *competenței profesionale* a studenților se determină ca un complex de însușiri și stări ale personalității, care integrează în sine cunoștințele pedagogice, fiziologice și alte discipline, care permit efectiv soluționarea sarcinilor instructiv-educative.

Un aspect important în formarea specialiștilor din domeniu îl constituie și performanța profesională a profesorului de educație fizică și sport, care reprezintă un construct multidimensional. Existența unor resurse umane angajate, care nu mai reușesc să facă față concurenței sau schimbărilor pe plan profesional, cu mutațiile care au loc în modul de desfășurare a activităților din economia modernă, reprezintă o problemă stringentă, ce preocupă tot mai multe instituții de învățământ superior

Managementul performanței constituie suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea instituției, ducând la îmbunătățirea rezultatelor. Acestea sunt, de fapt, obiective strategice și acțiuni prioritare fixate și gândite special într-un domeniu de activitate, pentru a îmbunătăți rezultatele resurselor umane angajate, ale departamentelor și ale întregii entități.

2. Organizarea acțională a pregătirii studenților (ciclul II) în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”

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

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

- fundamentarea teoretică a problematicii de pregătire profesională continuă a specialiștilor de cultură fizică și sport;
- elaborarea modelului de învățare a cursului „Managementul resurselor umane în sport” și adoptarea conceptului sistem de formare continuă a specialiștilor din domeniu;

- argumentarea experimentală și valorificarea eficienței structurii și conținutului metodologiei de formare a competențelor profesionale a masteranzilor în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”.

Metodele analitico-sintetice care au fost în cercetare și care au dovedit a fi relevante sunt: observația pedagogică; metoda anchetei de tip chestionar; metoda de măsurare și evaluare; testarea pregătirii teoretico-practice; experimentul pedagogic; metodele statistico-matematice; metoda grafică și tabelară.

Observațiile pedagogice s-au desfășurat în trei etape:

În prima etapă s-au efectuat observațiile asupra cursului teoretic și practic din România și Republica Moldova în perioada anului universitar 2014-2015 și a formelor de evaluare utilizate de cadrele didactice ce predau această disciplină. Datele acumulate cu intermediul observațiilor au fost completate cu interpretarea informațiilor obținute din cercetare, prin soluții practice oferite de specialiștii din domeniu, prin preluarea unor modele de bune practici concrete. Un rol semnificativ l-au avut și discuțiile avute cu profesorii de la disciplina de studiu respectivă și cu studenții ce au însușit conținutul curricular al acesteia prin participarea lor la cursuri și seminarii practice. Informațiile obținute în urma investigării ne-au permis, de asemenea, să înțelegem că, pentru a avea succes într-un mediu tot mai competitiv, fiecare organizație sportivă trebuie să facă față schimbărilor și reformelor, tot mai dificil de anticipat, ceea ce determină conducerea entităților să se preocupe îndeosebi de performanță.

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

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

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

Noile date obținute au completat informațiile acumulate în urma aplicării chestionarului

sociologic studenților, profesorilor de la facultățile de profil, precum și diferitelor categorii de angajați din domeniul culturii fizice și sportului (în special manageri de diferite niveluri care au participat la acest studiu).

În etapa a treia, în anul universitar 2016-2017, observațiile pedagogice s-au desfășurat în cadrul procesului de evaluare a cunoștințelor teoretice ale studenților din cadrul Facultății de Pedagogie (USEFS) și de la facultățile de educație fizică și sport (România), specializarea “Managementul culturii fizice” care au participat în experiment.

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

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

Metoda anchetei de tip chestionar a vizat acumularea unor date privind *motivația* învățării, semnificația notei obținute în procesul de evaluare curentă și finală, opiniile privind succesul și randamentul obținut ca urmare a studierii disciplinei de referință.

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

Experimentul pedagogic

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

Determinarea eșantionului de studenți cuprinși în cercetare:

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

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

Experimentul pedagogic s-a desfășurat în trei etape:

În prima etapă, preliminară, a fost stabilit programul de sistematizare a cunoștințelor și priceperilor necesare masterandului în baza cursului „Managementul resurselor umane în sport”. Datele rezultate din cercetarea aplicativă, din observațiile pedagogice, din analiza teoretică, din generalizare și sinteză, au permis să includem, într-o formă coerentă, logică, ceea ce s-a obținut în urma acțiunii metodologice prin efectuarea și aplicarea chestionarului sociologic la categoriile de respondenți.

Etapa a doua a experimentului s-a axat pe prelucrarea datelor rezultate din activitatea formativă desfășurată, pe analiza și comentarea lor pentru a se putea pune în evidență valoarea, validitatea și importanța lor teoretică și practică. În mod concret, am realizat verificarea eficacității curriculumului universitar la cursul „Managementul resurselor umane în sport” inclusiv la cursul practic. Optimizarea procesului instructiv-educativ de pregătire al studenților a avut loc prin prisma obținerii datelor necesare în cadrul cercetării teoretice întreprinse, fapt ce a contribuit la completarea cu noi conținuturi, neidentificate anterior, îmbunătățind sau modificând conținutul curricular la disciplina de studiu „Managementul resurselor umane în sport”.

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

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

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

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

Tabelul 2.4. Chestionarul sociologic și variantele de răspuns ale subiecților

Nr. crit.	Întrebarea și variantele de răspuns	Categoriile de respondenți		
		Manageri %	Antrenori %	Cadre didactice %
1	<p>Considerați că performanța dvs. individuală poate contribui la obținerea performanței instituționale?</p> <p>Da</p> <p>Nu</p>	<p>23</p> <p>12,5</p>	<p>25</p> <p>3,5</p>	<p>30</p> <p>6</p>
2	<p>Credeți că performanța indivizilor dintr-o organizație depinde de rezultatele și comportamentele acestora în exercitarea funcției ocupate?</p> <p>Rezultate</p> <p>Comportament</p>	<p>15</p> <p>13</p>	<p>19</p> <p>18</p>	<p>17</p> <p>18</p>
3	<p>Puteți menționa dacă motivația resurselor umane angajate are un rol important în obținerea performanței instituționale?</p> <p>Da</p> <p>Nu</p>	<p>27</p> <p>7</p>	<p>28</p> <p>5</p>	<p>25</p> <p>8</p>
4	<p>Considerați că este necesar a fi implementat în cadrul entității sportive sistemul de evaluare pentru măsurarea performanței individuale sau organizaționale?</p> <p>Da</p> <p>Nu</p>	<p>30</p> <p>9</p>	<p>21</p> <p>11</p>	<p>19</p> <p>10</p>

Rezultatele cercetării și reflectarea lor grafică

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

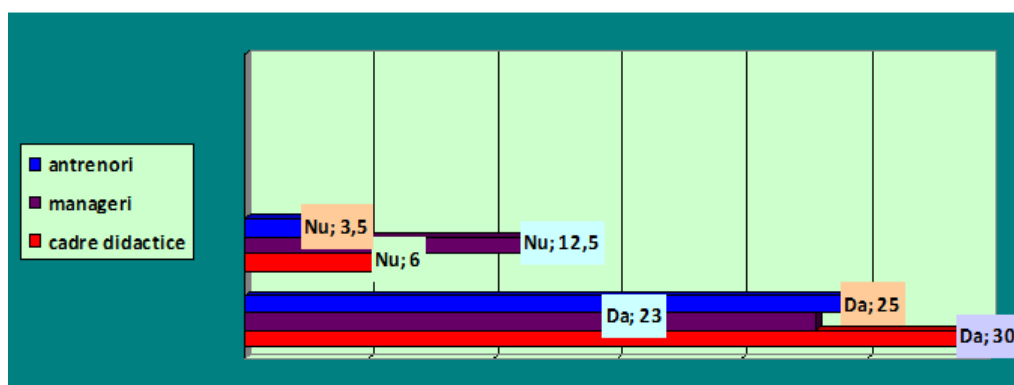


Fig. 2.7. Răspunsurile cu privire la performanța individuală versus cea instituțională

Performanța înseamnă, pe de altă parte, și comportament, întrucât prin intermediul acestuia sunt obținute, de fapt, rezultatele – produsul efortului fizic și cerebral depus pentru executarea

sarcinilor. În acest context, atunci când se gestionează performanța indivizilor dintr-o organizație, trebuie avute în vedere atât rezultatele, cât și comportamentele [118]. Acest fapt a fost remarcat și de respondenții implicați în sondajul realizat atunci când au fost rugați să menționeze dacă pentru obținerea performanței instituționale un rol semnificativ îl au atât rezultatele, cât și comportamentele manifestate de salariați în procesul muncii lor (Figura 2.8.).

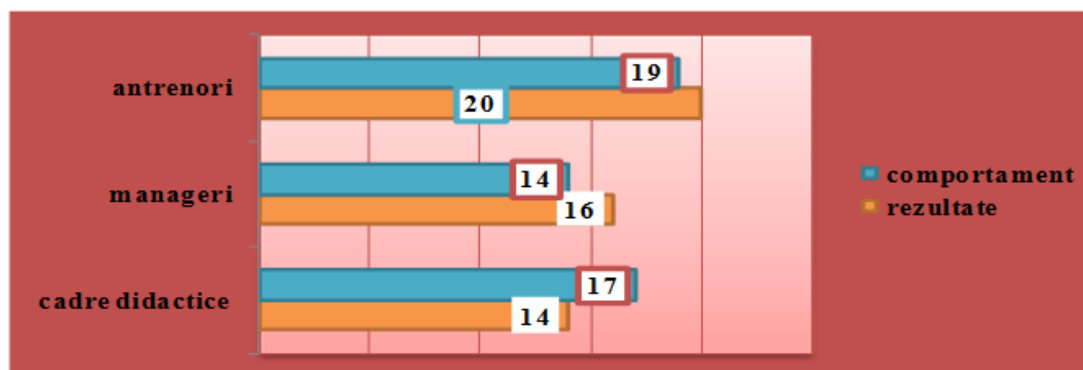


Fig. 2.8. Răspunsurile cu privire la rezultate și comportament

Totodată, respondenții au afirmat că în măsurarea performanței relevanța criteriilor este un factor foarte important. Astfel, criteriile de măsurare vizează cele mai importante aspecte ale unui post.

Un sistem de management al performanței în cadrul organizației sportive constă în totalitatea proceselor realizate pentru a identifica, încuraja, măsura, evalua, îmbunătăți și compensa performanța angajaților din cadrul acesteia.

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

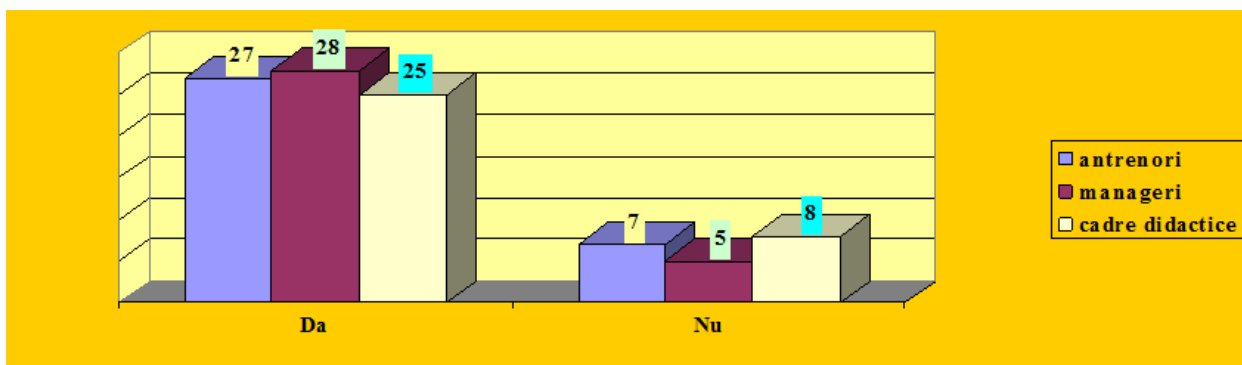


Fig. 2.9. Răspunsurile cu privire la rolul motivației personalului în obținerea performanței instituționale

Astfel, motivația reprezintă suma forțelor, energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul în direcția atingerii unui scop determinat, care, odată atins, va conduce la satisfacerea unei necesități. Între motivație și performanță există o relație de condiționare reciprocă.

Curriculumul universitar la disciplina „Managementul resurselor umane în sport” a fost elaborat din perspectiva trecerii de la modelul de proiectare curriculară centrat pe obiective – elaborat și implementat în sistemul academic național – la modelul centrat pe competențe. Adoptarea noului model de proiectare curriculară este determinată de nevoia de a actualiza structura și concepția curriculumului universitar la nivelul ciclurilor de învățământ (I și II) pe rezultate ale învățării explicite și evaluabile.

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

În vederea acumulării informațiilor cu privire la necesitatea formării continue a specialiștilor din domeniu și în scopul identificării compartimentelor care lipsesc în conținutul curricular existent la cursurile de perfecționare continuă și pentru a realiza feedbackul cât mai obiectiv și relevant în funcție de nevoile personalului de specialitate angajat, am îndeplinit următoarele activități: *aplicarea unui chestionar privind identificarea necesităților de formare continuă a personalului didactic și ale antrenorilor; analiza datelor obținute; stabilirea utilității formării continue; motivațiile privind participarea la cursurile de perfecționare continuă; aprecierile cadrelor didactice și ale antrenorilor cu privire la cursurile urmate; utilitatea documentelor obținute în urma absolvirii cursului; impactul formării; recomandările formulate*.

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

3. Determinarea competențelor manageriale în cadrul cursului „managementul resurselor umane în sport”

Astfel, putem menționa că și programa actuală a disciplinei de studiu „Managementul resurselor umane în sport” prevăzută în planul de învățământ de la programul de master *Managementul Culturii Fizice (USEFS)*, prin structura sa, asigură cadrul orientativ - general, dar

nu mai corespunde cerințelor pregătirii teoretice a masteranzilor din domeniul educației fizice, nefiind precizată succesiunea tematicii.

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

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

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

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

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

Tabelul 3.1. Administrarea disciplinei curriculare în format nou

	Sem.	Numărul de ore			Evaluarea	Responsabil de disciplină
		Curs	Sem.	Lucrul individual		
Managementul resurselor umane în sport	II	20	40	120	Examen	Catedra MCF

Tabelul 3.2. Planificarea managerială orientativă a orelor curriculare

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

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

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

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

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

Nr. crit.	Temele din cadrul cursului	Tehnici de lucru/formative
ETAPA I. FORMAREA COMPETENȚEI COGNITIV-APLICATIVE		
1	Politici de management al resurselor umane în sport și activitățile sale specifice	✓ Test de cunoștințe/ a defini conceptul de MRU; a formula și a aplica politicile MRU; a argumenta importanța dezvoltării resurselor umane în sport
2	Pregătirea profesională a personalului din	✓ Elaborarea conținutului unei cercetări cu privire la formarea inițială și continuă a specialistului din

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

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

Modelul de învățare elaborat și aplicat de noi în procesul de formare a competențelor la disciplina „Managementul resurselor umane în sport”, după cum se poate observa, a fost structurat astfel încât să asigure două componente de bază ale formării competențelor: teoretică

și practică. Componenta teoretică am raportat-o la conținutul teoretic al noului curs elaborat, iar cea practică am structurat-o în două etape: seminare și activități de lucru individual.

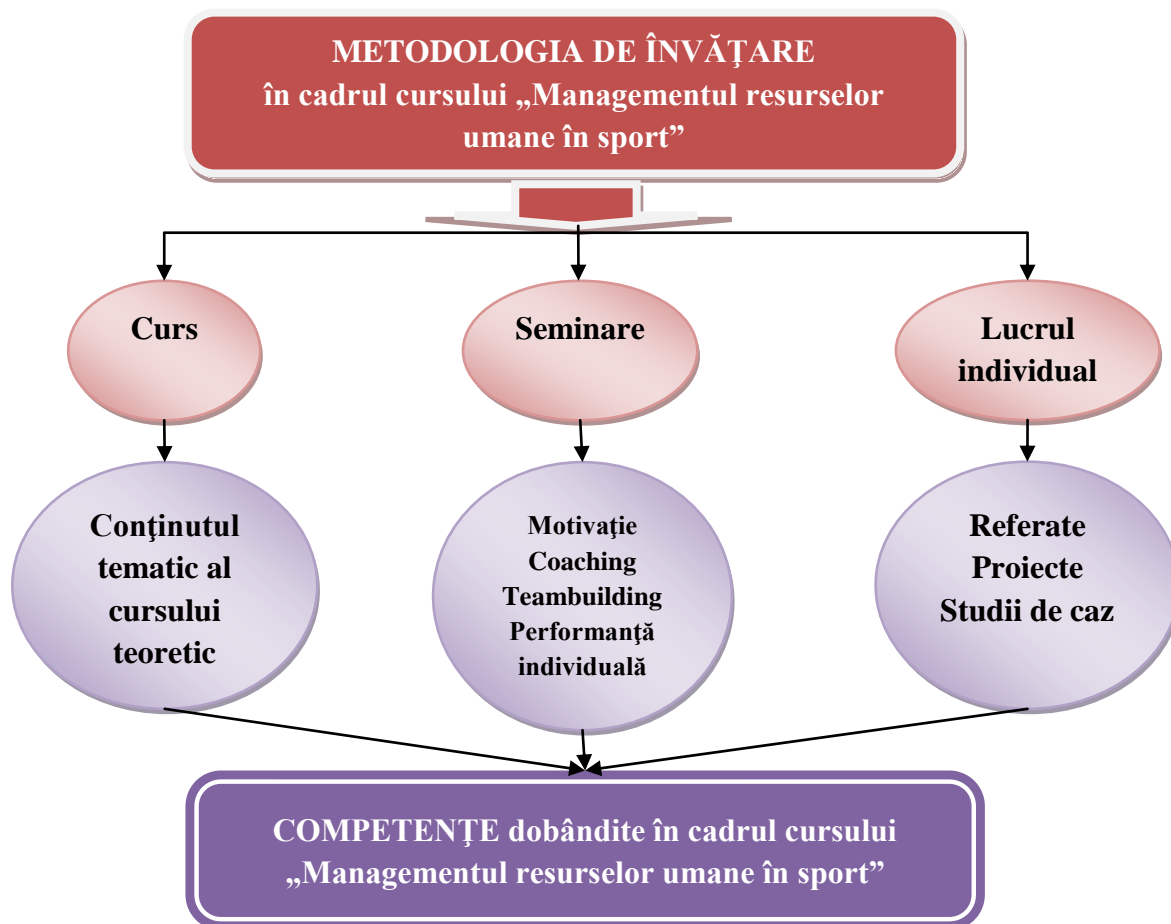


Fig. 3.9. Metodologia de învățare în cadrul disciplinei „Managementul resurselor umane în sport”

Evaluarea în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” a urmărit măsurarea cunoștințelor, priceperilor, capacităților dobândite de masteranzi, precum și a valorii, nivelului, performanțelor și eficienței activității formative.

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

Masteranzii din grupa martor au fost evaluați prin examinarea orală a cunoștințelor acumulate în procesul de învățare a disciplinei respective, inclusiv a referatelor elaborate de către aceștia. Evaluarea în condițiile standard a eșantionului cercetat a urmărit evidențierea evoluției cunoștințelor teoretice acumulate pentru grupa martor prin metodele clasice, iar pentru grupa

experimentală prin utilizarea modelului de învățare în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport”, centrat pe activitatea practică a studenților, realizată în cadrul seminarelor și al lucrului individual.

Tabelul 3.4. Grila de evaluare

Grupa de indicatori (itemi) (punctaj maxim stabilit de comisia de experți)	Criterii de evaluare	Grupa martor	Grupa experiment
COMPETENȚE COGNITIV-APLICATIVE 28,5 puncte	<ul style="list-style-type: none"> • psihopedagogice • coaching 	14,5	25
		10,5	17
		4	8
COMPETENȚE PRAXIOLOGICE 32,5 puncte	<ul style="list-style-type: none"> • de antrenoriat • lucru în echipă • de comunicare 	19,5	30,5
		8,5	13,5
		5	9
		6	8
COMPETENȚE REFLEXIV-CREATIVE 39 puncte	<ul style="list-style-type: none"> • gândire critică • reflexie profundă • cercetare și inovație 	20	32
		9	15
		7	9
		4	8

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nr. crit.	Tematica cursului	Indicatori inițiali $\bar{x} \pm m$	Indicatori finali $\bar{x} \pm m$	t	P
1	Politici de management al resurselor umane în sport și activitățile sale specifice	8,60± 0,12	8,78±0,11	1,64	> 0,05
2	Pregătirea profesională a personalului din organizațiile sportive	8,83± 0,13	8,96±0,13	1,00	> 0,05
3	Managementul previzional al resurselor umane	8,37 ± 0,11	8,52±0,10	1,40	> 0,05
4	Managerul și echipa managerială în activitățile sportive	8,69 ± 0,13	8,88±0,12	1,58	> 0,05
5	Evaluarea performanțelor resurselor umane	8,70 ± 0,14	8,86±0,13	1,23	> 0,05
6.	Responsabilități sociale și etica în activitățile sportive	8,75 ± 0,12	8,90±0,12	1,36	> 0,05
7.	Managementul carierei și elemente de deontologie profesională a specialistului de profil	8,77± 0,14	9,01±0,15	1,71	> 0,05
		8,67 ± 0,13	8,84±0,12	—	—

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Scopul chestionarului a fost de a cunoaște percepția și atitudinea masteranzilor față de schimbările efectuate în procesul de instruire în conformitate cu prevederile Procesului de la Bologna.

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

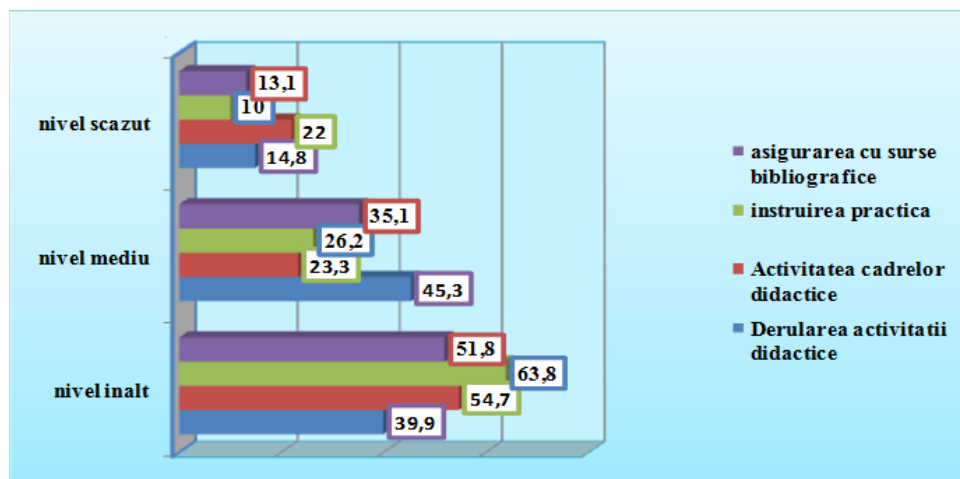


Fig. 3.12. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la gradul de satisfacție al masteranzilor

Putem menționa că este foarte important, ca în procesul de schimbare a conținutului curricular și la elaborarea noului curs „Managementul resurselor umane în sport”, să se țină cont de părerea tuturor actorilor implicați în procesul de schimbare (cadre didactice, masteranzi, angajatori, alți specialiști din domeniu).

Motivarea prin construcția de echipă (*teambuilding*)

Utilitatea analizei grupului de muncă apare și atunci când nu ne referim strict la modul în care putem folosi construcția echipei drept un motivator al activității în organizație și al îndeplinirii cu succes a atribuțiilor presupuse de posturile ocupate.

Resursele umane care nu sunt dispuse să investească în dezvoltarea lor personală și profesională, vor pierde teren în fața celor proactivi și cu abilități specifice, care pot fi valorizate în piață. În domeniul educației fizice și sportului au fost elaborate și alte modele de competențe ale specialistului [8]: Figura 3.13. Având în vedere aceste modele, am încercat să le completăm

și cu alte competențe, astfel încât viitorul specialist să fie apt de a face față cerințelor moderne de pe piața forței de muncă.



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

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

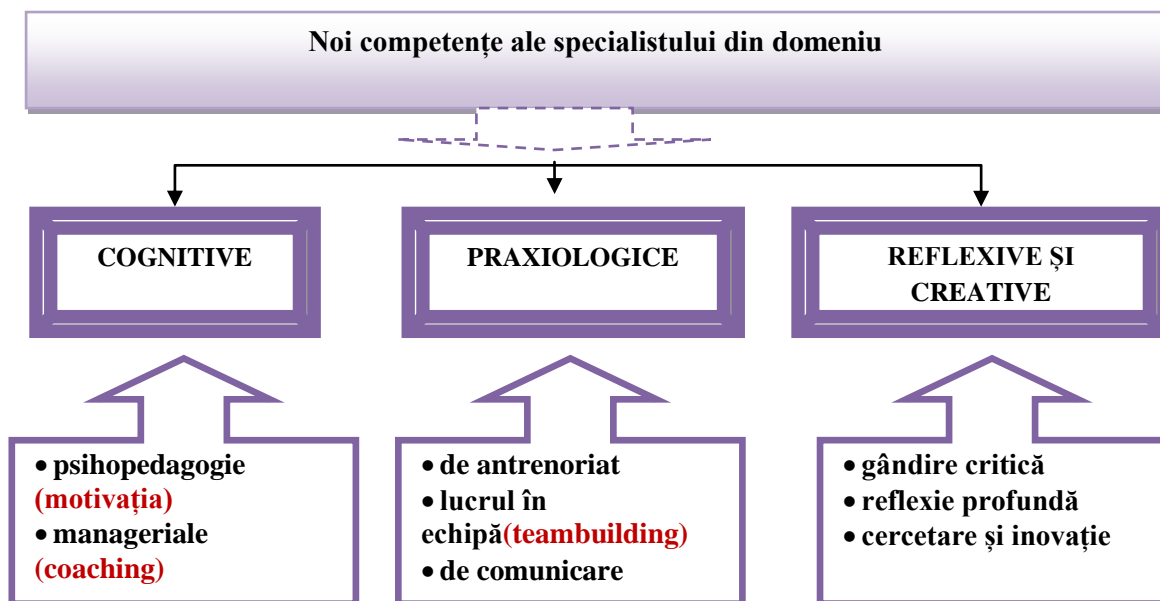


Fig. 3.15. Configurarea noilor competențe ale specialistului din domeniu (elaborat de autor)

Monitorizarea formării competențelor masteranzilor la finalizarea studierii cursului de referință a avut ca obiectiv determinarea nivelului de dezvoltare a abilităților cognitive, practice, reflexive și creative, ca o modalitate eficientă de evaluare a activităților de învățare interdisciplinare centrate pe studiul motivației, a coaching-ului, a antreprenoriatului în sport, a

lucrului în echipă, a comunicării, pe abordarea gândirii critice, a reflecției, a inovației și cercetării, realizate prin diverse tehnologii. Evaluarea la nivelul ciclului II în cadrul seminarelor și a activităților individuale, ne-a furnizat o serie de informații necesare pentru aplicarea, pe baze științifice, a unor acțiuni de stabilire a *continuității* în procesul de educație și instruire a masteranzilor.

Procesul de formare a competențelor în cadrul cursului „Managementul resurselor umane în sport” a fost centrat pe *modelul constructivismului*. Conform autoarei E. Joița (2010) „constructivismul în sine presupune și reflecție personală, gândire critică și analitică, metacogniție, căutare a variantelor de soluționare a situațiilor, dar elevul (în cazul de față masterandul) are nevoie de susținere, îndrumare, orientare, încurajare prin relaționarea cu profesorul și cu clasa [13]”.

Potrivit Cadrului european de referință, dar și în *Curriculum-ului modernizat* pentru sistemul de educație din Republica Moldova, este prevăzută formarea și dezvoltarea competenței de *a învăța să înveți*, ceea ce înseamnă a persevera în învățare, a-și organiza propria învățare, inclusiv prin managementul eficient al timpului și al informațiilor, atât individual, cât și în grup.

O instituție, indiferent de domeniul său de activitate, rămâne competitivă dacă există un management performant în utilizarea resurselor. Resursele umane sunt la fel de importante în orice organizație [9].

Evaluarea și monitorizarea programelor de formare continuă în domeniu ar conduce la avantaje importante în ceea ce privește responsabilitatea angajaților, planificarea resurselor financiare, îmbunătățirea programului ca efect al evaluării, realocarea resurselor conform necesităților identificate și direcționarea activităților operaționale în acest sens.

În cadrul experimentului ce vizează procesul de formare continuă în domeniul culturii fizice și sportului, ne-am propus să verificăm aspectul cu privire la dezvoltarea competențelor cursanților de a manifesta deschidere și receptivitate față de tendințele novatoare necesare dezvoltării profesionale. Astfel, am apreciat cunoștințele profesorilor de educație fizică și sport și ale antrenorilor la acest aspect (participanți la cursurile de formare profesională în anul universitar 2015, 35 de persoane), conform criteriilor utilizate:

- ✓ să identifice care sunt indicatorii de performanță necesari pentru dezvoltarea carierei lor profesionale;
- ✓ să explice rolul acestora în îmbunătățirea performanței individuale, concret reflectată prin eficientizarea procesului de predare-învățare-evaluare (în cazul profesorilor de educație fizică și sport) sau pentru îmbunătățirea procesului de antrenament (în cazul antrenorilor).

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

Din Tabelul 3.14 putem observa că mediile obținute în urma evaluării aspectului cu referire la indicatorii de performanță individuală la nivelul grupelor martor sunt mai mici față de cele ale grupei experiment, cuprinse între valorile : 7,08 – 8,33 (martor) și 9,27 -10.

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

Nr. crit.	Nota test predictiv		t	P
	M	E		
1	7,15±0,32	9,82±0,31	3,36	< 001
2	8,23±0,36	9,68±0,41	2,46	< 0,05
3	7,17±0,42	9,83±0,31	3,07	< 0,01
4	7,25±0,40	9,27±0,51	2,78	< 0,05
5	8,15±0,42	9,83±0,34	3,07	< 0,01
6	7,08±0,44	9,50±0,44	2,29	< 0,05
7	8,33±0,38	9,92±0,31	3,18	< 0,01
8	8,00±0,46	10,0±0,28	3,24	< 0,01
9	7,36±0,38	9,78±0,41	2,18	< 0,05
10	7,08±0,44	9,87±0,39	2,69	< 0,05
11	7,33±0,48	9,95±0,37	2,33	< 0,05
12	8,25±0,40	9,83±0,26	3,29	< 0,01
13	7,15±0,32	9,92±0,31	3,36	< 001
14	8,23±0,36	9,58±0,41	2,46	< 0,05
15	7,17±0,42	9,83±0,31	3,07	< 0,01
16	7,25±0,40	9,75±0,51	2,78	< 0,05
17	8,15±0,42	9,93±0,34	3,07	< 0,01
18	7,08±0,44	9,50±0,44	2,29	< 0,05
19	7,33±0,38	9,91±0,31	3,18	< 0,01
20	8,00±0,46	9,85±0,28	3,24	< 0,01
21	8,36±0,38	9,78±0,41	2,18	< 0,05
22	8,08±0,44	9,77±0,39	2,69	< 0,05
23	8,33±0,48	9,79±0,37	2,33	< 0,05
24	8,25±0,40	9,80±0,26	3,29	< 0,01
25	8,15±0,32	9,97±0,31	3,36	< 001
26	8,23±0,36	9,68±0,41	2,46	< 0,05
27	7,17±0,42	9,81±0,31	3,07	< 0,01
28	7,25±0,40	9,75±0,51	2,78	< 0,05
29	8,15±0,42	9,83±0,34	3,07	< 0,01
30	7,08±0,44	9,60±0,44	2,29	< 0,05

31	8,33±0,38	9,92±0,31	3,18	< 0,01
32	8,00±0,46	9,85±0,28	3,24	< 0,01
33	7,36±0,38	9,8±0,41	2,18	< 0,05
34	7,08±0,44	9,37±0,39	2,69	< 0,05
35	7,33±0,48	9,75±0,37	2,33	< 0,05

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

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

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

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

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

Performanța individuală și excelența începe chiar de la angajare. Calitatea nu constă în îndeplinirea standardului sau în respectarea recomandărilor pentru executarea unui serviciu sau produs. Principiile managementului calității conduc, dincolo de calitatea procesului, către „spiritul uman al calității” [12, 71].

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

1. Analiza literaturii de specialitate în domeniu a scos în evidență faptul că resursele umane contribuie la creșterea eficienței și eficacității organizației sportive. Cunoștințele, competențele, atitudinile, motivația, particularitățile individuale ale angajaților sunt cele care asigură organizațiilor sportive fundamentul pentru obținerea rezultatelor. Pregătirea profesională a specialiștilor din domeniul educației fizice și sportului, completată de o dezvoltare profesională continuă, constituie o prioritate atât pentru organizația în care activează, cât și pentru salariat, din dorința comună de a obține performanță [26]. În acest context, fundamentarea teoretică a problematicii de pregătire profesională și formare continuă a specialiștilor de cultură fizică și sport va aduce o contribuție substanțială la asigurarea calității și cantității producției, deoarece competența și productivitatea fiecărui angajat calificat sunt mai ridicate decât ale unuia necalificat. Astfel, conform aspectelor principale reflectate prin acest compartiment teoretic al cercetării, putem menționa că investiția în capitalul umanist e echivalentă cu investiția în capitalul fizic și conduce la îmbunătățirea calității.

2. Rezultatele obținute pe parcursul cercetării au fost corelate cu tematica abordată, cu ipoteza, scopul și obiectivele acesteia. Astfel, analizând literatura de specialitate, opiniile specialiștilor și datele chestionarelor, a fost elaborată o nouă programă experimentală a cursului „Managementul resurselor umane în sport”, care are la bază conținuturile teoriilor motivaționale, precum și conținuturile teoretice și practice ale disciplinei de profil, studiate pe parcursul celor doi ani de studii (I și II) [22, 26]. Totodată, a fost elaborat și implementat în procesul de instruire al studenților-masteranzi noul format al cursului „Managementul resurselor umane în sport”, centrat pe modelul de învățare orientat spre formarea competențelor teoretico-practice. Astfel, componenta teoretică am raportat-o la conținutul teoretic al noului curs elaborat, iar cea practică am structurat-o în două etape: seminare și activități de lucru individual.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIE

(în limba română)

1. Abrudan, D. Elemente de managementul resurselor umane. Timișoara, 2012. 156 p. ISBN 978-606-569-423-1
2. Armstrong, M. Managementul resurselor umane. Manual de practică. Ediția a 8-a. București: Ed. Codecs, 2003. 872 p. ISBN 9738060605
3. Babanski, Iu. C., Optimizarea procesului instructiv-educativ: (Bazele metodice). Trad. Comerzan A. Chișinău: Lumina, 1984. 202 p.
4. Bădescu, A., Mirci, C., Bögge, G., Managementul resurselor umane: manualul profesionistului. Timișoara: Brumar, 2008. 97 p. ISBN 978-973-602-369-9
5. Bontaș, I., Tratat de pedagogie (ed. a VI-a). București: ALL, 2007. 410 p. ISBN 978-973-571-738-4
6. Budevici, A., Management în educație fizică și sport. Iași, 2000.
7. Budevici-Puiu, L., Etică, drept și deontologie în sport. Chișinău: Valinex, 2018. 272 p. ISBN 978-9975-68-362-3
8. Callo, T., O pedagogie a integralității. Teorie și practică. Chișinău: Editura CEP USM, 2007. 171 p. ISBN 978-9975-70-161-7
9. Cole, G.A., Managementul personalului, ediția a 4 a, Ed. Codecs, 2000. 555 p.
10. Constantin, T., Stoica-Constantin, A., Managementul resurselor umane. Ghid practic și instrumente pentru responsabilii de resurse umane și manageri. Iași: Institutul European, 2002. 248 p. ISBN 973-611-214-4
11. Goraș-Postică, V., Formarea de competențe profesionale în contextul actual al învățământului superior. În: Studia Universitatis Moldaviae, 2013, nr. 5, p. 31-35. ISSN 1857-2103
12. Guțu, V., Pedagogie. Chișinău: CEP USM, 2013. 508 p. ISBN 978-9975-71-450-1
13. Joița, E., Ilie, V., Vlad, M., Frăsineanu, E., Pedagogie și elemente de psihologie școlară. Craiova: Editura Arves, 2003, p. 5-43. ISBN 973-7958-03-9
14. Manolachi, V., Managementul și dezvoltarea durabilă a sportului. Monografie. Chișinău: Editura USEFS, 2016. 304 p. ISBN 978-9975-131-25-4
15. Mândăcanu, V., Bazele tehnologiei și măiestriei pedagogice. Chișinău: S.n., 1997. 358 p. ISBN 9975-939-19-8
16. Pogolsa L. Managementul implementării Curriculumului de formare continuă a cadrelor didactice de Chimie, Biologie și Fizică axat pe formarea competenței de cunoaștere științifică. În: Univers pedagogic pro, 2012, nr. 3., p. 3-10.

17. Toma-Urichianu, S., Organizarea si conducerea activităților sportive. București: Editura INVEL, 2010. 217 p.
18. Triboi, V., Problematika sportului ca activitate socială ce implică un management eficient. În: „Sport. Olimpism. Sănătate”: Materialele Congresului Științific Internațional, 5-8 octombrie, Chișinău: USEFS, 2016, Vol. 1, p. 105-109.

(în limba engleză)

19. Cole, G.A., Management, Theory and Practice. London: DP Publications Ltd., 1996. 462 p.
20. Drucker P. Management. Harper & Row, New York, 1985.
21. Mathis, L.R., Jackson H.J., Human resource management, 9th Edition, 2008. 623 p. ISBN 13: 978-0-324-54275-2; ISBN 10: 0-324-54275-5

Publicațiile la tema tezei de doctor

22. **Cires, V., Elements Specific to Occupational Analysis in Physical Culture and Sport. In: Bulletin of The Transilvania University of Brasov. Vol 10 (59) No.2 – 2017. Series IX – Sciences of Human Kinetics. P. 137-144. ISSN 2344-2026 (Print), ISSN-L 2344-2026 (Online)**
23. **Cireș, V. Formarea profesională continuă a specialiștilor din domeniul cultură fizică și sport: necesități și oportunități În: Sport. Olimpism. Sănătate: Materialele Congresului Științific Internațional. Ediția a V-a. Chișinău: USEFS, 10-12 septembrie 2020.**
24. **Cireș, V., Amelichin, E., Importanța stagiului de practică managerială în pregătirea profesională a studenților facultăților cu profil sportiv / The importance of the traineeship of managerial practice in the professional training of the students of faculties with sport profile. În revista: Știința culturii fizice, nr. 28/2, Chisinau, 2017, p. 76-91. ISSN 1857-4114**
25. **Cireș, V., Budevici-Puiu, A., Analiza și modelul planificării posturilor funcționale din cadrul organizației sportive. În: Sport. Olimpism. Sănătate: Materialele Congresului Științific Internațional. Volumul I. Chișinău: USEFS, 2016, p. 17-24. ISBN 978-9975-131-32-2**
26. **Cireș, V., Negoescu, M.C., The role of staff motivation employed in achieving the performance of sports organization. In: Journal of Sport and Kinetic Movement, vol. II, no 31, Craiova, 2018, p. 9-13. pISSN:2286 –3524 ;eISSN-2286 –3524**
27. **Cireș, V., Negoescu, M.C., Training the professional skills of the future specialists in the field of physical culture. In: Journal of Sport and Kinetic Movement, vol. II, no 31, Craiova, 2018, p. 14-17. pISSN:2286 –3524 ;eISSN-2286 –3524**

ADNOTARE

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

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

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

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

Obiectivele cercetării:

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

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

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

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

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

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

АННОТАЦИЯ

Чиреш Виктория „Профессиональная подготовка специалистов в области физической культуры и спорта в рамках курса „Менеджмент человеческих ресурсов в спорте“”:

диссертация на соискание степени кандидата педагогических наук. Кишинэу, 2020

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNOTATION

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

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

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

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

Research objectives:

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

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

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

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

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

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

CIREȘ VICTORIA

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

Specialitatea: 533.04 – Educației fizică, sport, kinetoterapie și recreație

Rezumatul tezei de doctor în științe pedagogice

Aprobat spre tipar: _____

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Coli de tipar.: ...

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Tiraj ... ex...

Comanda nr.

Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport

str. A. Doga, 22, Chișinău