



EVALUAREA RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE SPORTIVE

Asist. univ. drd. Daniel CHIRILĂ
Universitatea Politehnica Timișoara

Abstract

Within sport organisations, the most important resources can be considered the human resources.

Evaluation of the entire organisation's staff can be important in planing future objectives, considering that the performance of the organisation are the result of manager abilities and their professional training.

Folowing statistic data from sport performances, we can observ a negativ evolution of results in team sports; the featured study has constant character, but at the same time it is also trying to find an easier way to evaluate the efficiency of coaches involved in obtaining sport's results, considering that the coaches are most important in achieving the objectives planned by the top managers from the sport's organization.

Keywords: human resources, manager, evaluation, efficiency.

Cea mai importanta resursă a oricărei organizații este resursa sa umană. Într-o lume propulsată de tehnologie care contribuie cu mult la rezolvarea problemelor, importanța oamenilor care definesc și conduc resursele materiale și tehnologice nu trebuie subestimată.

Într-o organizație sportivă, managerii de program, antrenorii și ceilalți angajați definesc misiunea organizației și joacă un rol critic în modul în care aceasta este îndeplinită. Este clar faptul că dezvoltarea, performanța profesională a angajaților, precum și modul de recompensare a întregului personal sunt foarte importante pentru bunăstarea întregii organizații sportive.

1. Ipoteza

Considerând faptul că *performanța sportivă* este finalitate principală a oricărei organizații sportive, ea fiind realizată direct de către atleții care participă la competițiile sportive oficiale, *antrenorii* joacă un rol definitiv în canalizarea întregii echipe spre obținerea performanței.

Calitatea și profesionalismul pregătirii generale a antrenorului vor avea o influență directă asupra realizării obiectivului întregii echipe de sportivi sau manageriale.



În acest studiu încercăm să stabilim care sunt cele mai simple criterii sau metode de evaluare a eficienței antrenorilor care sunt implicați în sporturile de echipă.

2. Considerații teoretice asupra temei

Importanța evaluării angajaților

Este importantă evaluarea angajaților unei organizații sportive din trei motive de bază:

- o În primul rând, rezultatul final al unei organizații este dictat de calitatea și performanța personalului său. Deși conducerea cu succes a unei organizații sportive este produsul a mai multor factori, se poate spune că personalul ce definește, ghidează și implementează activitățile organizației, este cel mai important factor din sistem.
- o În al doilea rând, este imposibil să conduci eficient o organizație fără informații reale despre performanța profesională a oamenilor din subordine. O astfel de informație servește pentru a păstra un control asupra activităților curente și de a ghida planurile viitoare.
- o În final, organizațiile sportive au nevoie de o recunoaștere a performanțelor, deoarece sunt organizații orientate către consumator, iar consumatorii merită servicii de calitate.

Ce este performanța?

Performanța sportivă poate fi asociată drept o finalitate a activităților muncitorilor dintr-o întreprindere de producție.

Pentru un antrenor al unei echipe sportive de nivel național sau universitar, comportamentul asociat unei meserii obișnuite, poate include lucruri precum: pregătirea jocului, predarea tehnicilor folosite la antrenament sau motivarea atleților.

Totodată, performanța antrenorului ar putea să includă câștigul unui anumit număr de jocuri într-un sezon sau obținerea unui calificativ anume pentru întreaga echipă (campion, aspirant la titlu etc.).

Succesul unui antrenor poate fi, de asemenea, evaluat prin compararea performanțelor muncii sale cu cea a altor antrenori, ori cu un anumit standard de performanță impus în planul de standarde al organizației sportive.

Evaluarea angajaților

După consumul de timp și efort în procesul de angajare, organizațiile sportive din România au tendința să nu recunoască importanța dezvoltării profesionale continue a forței de muncă.

Îmbunătățirea performanței angajaților este, de fapt, o componentă esențială a eficienței organizaționale.



Totuși, pe acest subiect, și la întrebările despre sistemul de plată și răsplată, este dificil să găsim date explicite în urma investigațiilor specifice făcute în cadrul organizațiilor sportive din studiu.

Dezvoltarea profesională poate fi în general obținută prin două metode principale de acțiuni care ar trebui să fie în interconexiune constantă:

⇒ *Evaluare*

⇒ *Training*

Procesul de evaluare permite managerilor să recunoască într-o formă analitică performanța oamenilor din cadrul organizației.

Sistemele de evaluare prost planificate pot conduce la conflicte între angajați. Astfel, un manager de nivel superior sau un grup organizațional specific trebuie să preia responsabilitatea pentru programul de evaluare.

Echipa care va face evaluarea va explica principiile și criteriile pe baza cărora se va face evaluarea personalului, iar acestea trebuiesc comunicate în timp util.

Conceptul de bază al evaluării este destul de direct – se încearcă a determina până unde un singur individ este capabil să execute sarcinile pe care el le primește și până unde persoana este capabilă să se achite de responsabilitățile și provocările jobului.

Câteva condiții de bază sunt necesare pentru a stabili un sistem de evaluare eficient:

- evaluarea nu trebuie să fie doar un mod de control al angajaților,
- evaluarea trebuie să mărească motivația și cooperarea dintre angajați,
- evaluarea trebuie concepută drept o unealtă de identificare a nevoilor și să ofere sugestii asupra îndeplinirii acestora,
- evaluarea trebuie să monitorizeze îndeplinirea obiectivelor operaționale.

Dacă managerul responsabil cu resursele umane sau managerul desemnat pentru procesul de evaluare, în general dorește a fi foarte eficient, el/ea trebuie să fie conștient(ă) de riscurile asociate cu aprecierea angajaților, și anume:

- evaluarea trebuie să fie făcută întotdeauna în funcție de performanță și nu de persoană,
- evaluarea trebuie să fie constructivă și focalizată pe dezvoltare individuală și organizațională,
- angajații trebuie să simtă că evaluarea le este utilă și că nu este doar o procedură formală sau birocratică (sau un mod de a masca impactul relațiilor de prieteniei, de rudenie sau alte feluri de legături sociale).

Conținutul unui astfel de catalog de evaluare depinde de strategiile organizaționale și alți factori contingenți.

Organizația sportivă poate beneficia din evaluarea angajaților, prin referințe la următoarele aspecte:

- obiective îndeplinite;



- percepția eficienței asupra întregului grup evaluat;
- incidente critice sau dificultăți întâlnite în procesul de evaluare;
- nevoi observate și posibilități de a le îmbunătăți;
- interese și inițiative în contextul perfecționării dezvoltării profesionale.

În ansamblu, procesul de evaluare trebuie să trezească angajaților sentimentul că fac parte din organizație și să le stimuleze interesul de a se implica în trasarea noilor obiective ale organizației sportive.

Rezultatele evaluării și datele colectate de la un singur angajat trebuie arhivate, comparate și folosite pentru a monitoriza cum decurge procesul de dezvoltare profesională post evaluare.

În final, trebuie să notăm că, dacă se dorește ca acest proces de evaluare să fie cu adevărat util, el nu trebuie să fie ocazional și inconsistent (superficial). El trebuie să fie bine integrat în rutinele organizaționale și foarte bine integrat în cadrul contextului social intern al organizației.

3. Metode de studiu

În principiu pentru realizarea studiului am folosit:

- ✓ metoda referințelor bibliografice;
- ✓ dialogul;
- ✓ interviul;
- ✓ chestionarul;
- ✓ analiza sintactică;
- ✓ interpretare grafică.

4. Studiu practic

Studiul realizat este unul comparativ, personalul efectiv luat în calcul a manifestat ezitare în participarea la dialog, chestionar sau alte forme de evaluare a atributelor pe care le posedă.

Participanți

Participanții la studiu sunt două grupuri de antrenori având clasificare profesională - categoria a 2-a, cu o vârstă medie între 25 +/- 3 și 45 +/- 4 ani, componenți a doua cluburi diferite specializate în sporturi de echipă: fotbal și handbal.

- a. Un grup de cinci antrenori de fotbal, componenți ai clubului ASE Universitatea Timișoara.
- b. Un grup de cinci antrenori din echipa de handbal la seniori, Poli Izometal-Timișoara.

Locație: Stadion - ASE Politehnica, Sala Olimpia - Timișoara



Materiale:

- chestionare
- pixuri
- dispozitive de înregistrare audio

Pentru o bună finalizare a studiului și un timp de procesare scurt, pentru evaluarea antrenorilor s-a folosit un chestionar tipizat. Ca element definitoriu în evaluarea fiecărui antrenor s-a urmărit:

- scara de determinare a eficienței;
- realizarea obiectivelor propuse;
- incidente sau situații conflictuale;
- interes pentru îmbunătățirea performanței profesionale.

5. Rezultate și interpretări

Grupul antrenorilor echipei de fotbal

Nume	Vârsta	Calificare	Obiective	Incidente	Interes pentru performanța profesională	Eficiența
CA	48	1	4	10	1	4
AM	32	2	2	8	1	3
PC	25	2	4	14	3	6
AN	39	2	3	12	1	3
TS	26	2	4	15	4	6
Media	34	1.8	3.4	11.8	2	4.4

Grupul antrenorilor de handbal

Nume	Vârsta	Calificare	Obiective	Incidente	Interes pentru performanța profesională	Eficiența
CJ	46	2	1	8	1	6
VS	25	2	1	8	3	4
TP	28	2	2	12	2	3
IP	47	1	3	18	1	2
BE	25	2	4	14	4	4
Media	34.2	1.8	2.2	12	2.2	3.8

Termeni specifici:

Calificare: 1 - antrenor cu studii superioare generale
2 - antrenor cu studii superioare, categoria a II-a

Obiective: 1 - 20 % realizări,
2 - 40%.....
5 - 100 % realizări

Incidente: numărul de conflicte al fiecărui antrenor cu oficiali sau atleți



Interes pentru performanța profesională: 1 - foarte slab

2 - slab

3 - minimul necesar

4 - interes mare

5 - interes maxim

Evaluarea eficienței antrenorilor: 1 - Performanța extrem de slabă

....

7 - Performanța extrem de bună

Scala eficienței antrenorilor de la 1-7

1. Antrenorul este nepregătit, neimplicat și pare dezinteresat; deseori întârzie; este necomunicativ și neutru în toate aspectele jobului său.

2. Antrenorul ia deseori penalități tehnice sau nedemne de un sportiv și are o predispoziție de a urla la oficiali; purtarea atleților devine din ce în ce mai discutabilă și agresivă față de antrenor și oficiali; antrenorul își pierde stăpânirea de sine des și interacțiunea pozitivă cu atleții devine rară.

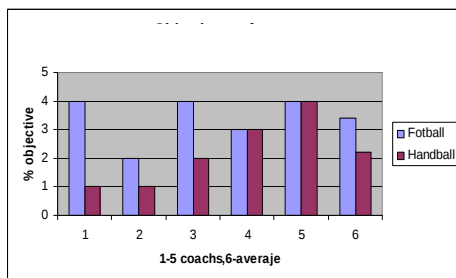
3. Antrenorul are tendința de a insista cu numeroase detalii tactice pe parcursul jocului și în pauze; atleții de multe ori reacționează cu prea puțin interes, sunt câteodată complet nereceptivi; antrenorul adesea pare obosit și iluzoriu asupra prezicerilor de sezon.

4. Antrenorul depune efort să încurajeze pe toți atleții; de multe ori decizii și intervențiile tactice sunt fără succes; antrenorul poate să afișeze un limbaj corporal negativ și rar comunică cu jucătorii ce părăsesc jocul.

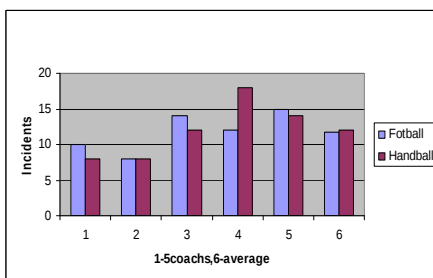
5. Atleții sunt câteodată receptivi la intervențiile antrenorului; antrenorul prezintă rareori frustrare; orice încercare este făcută să adapteze planul jocul atunci când aceasta nu funcționează.

6. Suplinește prin indicații lipsurile din teren ca rezultat al competitivității profesionale; se adaptează cu succes la tacticile și strategiile antrenorului oponent; are o echipă mai bună la finalul competiției; atleții răspund pozitiv la antrenor; antrenorul depune orice efort fără să conteze că rezultatul este bun sau rău.

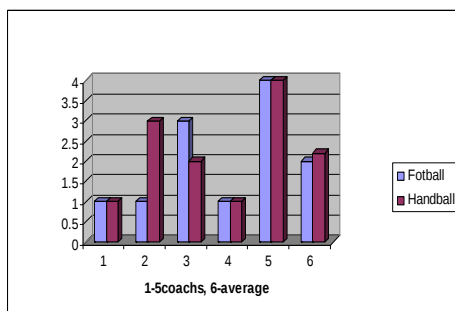
7. Trebuie să aibă planul jocului pregătit și să comunice eficient cu atleții; prezintă calm și încredere; demonstrează manevrare tactică eficientă; comunică direct cu atleții deseori în timpul competiției; efortul total al întregii echipe (atleți + + antrenor) se materializează într-un rezultat competitiv.



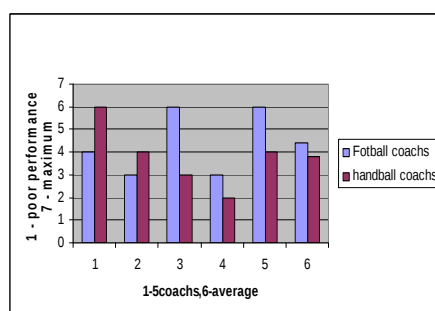
Grafic 1. Performanța obiectivelor propuse



Grafic 2. Nivelul conflictul în timpul competițiilor sportive



Grafic 3. Interesul performanțelor profesionale



Grafic 4. Nivelul performanței antrenorilor

5.1 Interpretări

Pentru echipa de fotbal, deși condițiile materiale sunt necorespunzătoare (lipsa unui teren de joc, cabine, vestiare proprii, alimentație sportivi, lipsa sponsorilor), nivelul de pregătire profesională al antrenorilor este destul de ridicat.

Obiectivele propuse de către manageri de top ai organizației sportive au fost îndeplinite în proporție de 68% (3.4), vezi graficul 1, dar există minusuri la nivel conflictual în timpul competițiilor oficiale, (~12, vezi graficul 2); observăm o valoare medie a eficienței antrenorilor în timpul jocurilor competiționale, aproximativ 4, conform graficului 4, (3.8 pe scara valorică de la 1 la 7).

Deși antrenorii manifestă interes asupra antrenamentului minim, în medie - 2.2, vezi graficul 3, eficiența lor generală în competițiile oficiale este dată de implicarea individuală a jucătorilor componenți ai echipei de fotbal.

Grupul de antrenori specializați în handbal, la fel ca și cei de la fotbal nu au condiții pentru a se antrena la nivelul curent al competițiilor din țară, calificarea antrenorilor este limitată la un nivel național necesar (1.8), dar în niciun caz nu se ridică la experiența și calitatea handbalului de nivel internațional.

Nivelul conflictual este mai mic decât la fotbal, dar se poate vedea o lipsa de interes venind din partea antrenorilor tineri spre participarea la antrenament și specializare individuală (2.2). În comparație cu grupul de fotbal, grupul de handbal a finalizat doar 44% din obiective, iar eficiența are o rată mică, cauza fiind antrenamentul tehnic-tactic deficitar (3.8 - eficiență medie, pe scala de evaluare cu valori de la 1-7, vezi grafic 4).

6. Concluzii

După analiza statistică a rezultatelor studiului, putem remarca faptul că evaluarea eficienței antrenorilor de la sporturile de echipă cu priză mare la publicul spectator (fotbal-handbal) implică probleme în legătură cu atributele profesionale de specialitate.



Observăm faptul ca vârsta influențează într-un mod negativ, invers proporțional, implicarea antrenorilor în dezvoltarea profesională; necesitatea de a fi în pas cu cerințele actuale ale sportului impun o limită maximă de vârstă a antrenorilor la sporturi de echipă.

Realizarea obiectivelor nu reprezintă un interes mare deoarece nivelul motivațional este foarte mic atât pentru antrenorii de la juniori, cât și pentru cei de la seniori.

Antrenorii tineri sunt dornici să se implice în găsirea de soluții pentru specializarea lor (participă la seminarii, lecturi de la federație) , dar nivelul de cunoștințe obținut în cadrul studiilor universitare este insuficient, din cauza sistemului superficial de evaluare la nivelul facultăților de specialitate.

La această vârstă se implică emoțional în competiții oficiale, de aici rezultând o creștere a conflictelor la toate nivelele (competiții de juniori sau seniori).

Având în vedere doar experiența profesională obținută de-a lungul timpului, concluzionăm că antrenorii mai în vârstă sunt subcalificați din punctul de vedere al nivelului cerințelor sportului modern, iar antrenorii tineri nu se implică în dezvoltarea nivelului de performanță, folosind grila slabă de salarizare drept scut.

În urma analizei rezultatelor studiului putem afirma că managerii organizațiilor sportive pot utiliza chestionarele ca metodă de evaluare a eficienței antrenorilor.

BIBLIOGRAFIE

1. Ionescu, Gh., *Management organizațional*, ediția a 2-a, Editura Mirton, Timișoara, 2002.
2. Ionescu, Gh. Gh., Toma A., *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economică, București, 2001.
3. Joanne, Mcleane, *Performances Appraisal for Sport and Recreation Managers*, Human kinetics, 2001.
4. Packianathan, Ch., Alberto M., *Human Resource Management in Olympic Sport Organizations*, ediția a 2-a, Human kinetics, 2006.
5. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.
6. Peter, D., *Eficiența factorului decizional*, Editura Dest, București, 1994.
7. Voicu, S., *Managementul sportului*, Editura Mirton, Timișoara, 2002.