



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT
NOUTĂȚI ȘI ABORDĂRI TEORETICO-PRACTICE ÎN
MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE DIN
ROMANIA

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:
Prof. univ. habil., dr. Mihai MIEILĂ

DOCTORAND:
IANCU Florian

Târgoviște
=2023=



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT / 3

**IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, NECESITATEA, OPORTUNITATEA
ȘI UTILITATEA TEMEI / 7**

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE / 10

IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU / 12

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT / 14

CONCLUZII / 16

BIBLIOGRAFIE / 26

CURRICULUM VITAE / 35

LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE / 40



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL ORGANIZATIILOR SPORTIVE

- 1.1. Definirea managementului sportiv
- 1.2. Managementul mediului sportiv
- 1.3. Rolul statului în dezvoltarea sportului
- 1.4. Direcția europeană a sportului

CAPITOLUL 2. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE

- 2.1. Mediul de management al sportului
 - 2.1.1 Caracteristici unice ale sportului
 - 2.1.2 Sectoare ale sportului
 - 2.1.3 Procesul de management strategic sportiv
 - 2.1.4 Principii ale unui bun management organizațional sportiv
 - 2.1.5 Sportul și performanța
- 2.2. Rolul statului în dezvoltarea sportului
 - 2.2.1 Aspecte generale
 - 2.2.2 Motive ale intervenției statului
 - 2.2.3 Sportul ca bun public
 - 2.2.4 Echitatea sportivă și incluziunea
 - 2.2.5 Forma intervenției statului
- 2.3. Contribuția sportului la dezvoltarea regională prin politica de coeziune 2021-2027
 - 2.3.1 Domeniile de contribuție ale sportului
 - 2.3.2 Dimensiunea economică și socială a sportului
 - 2.3.3 Locul sportului în Politica de Coeziune 2021-2027



CAPITOLUL 3. CADRUL CONCEPTUAL ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

3.1. Cadrul conceptual

3.1.1. Motivarea

3.1.2. Leadership

3.1.3. Managementul riscului

3.2. Cadrul metodologic al demersului științific

3.2.1. Relevanța cercetării științifice

3.2.2. Obiectivul general

3.2.3. Obiectele specifice

3.2.4. Ipotezele cercetării

3.2.5. Metode și tehnici de cercetare

3.2.6. Descrierea chestionarului

3.2.7. Descrierea și dimensiunea eșantionului cercetării

CAPITOLUL 4. ANALIZA ȘI INTERPRETARE REZULTATELOR

4.1. Motivarea și implicarea angajaților

4.1.1. Analiza și interpretarea rezultatelor

4.1.2. Concluzii intermediare

4.2. Stilurile de management

4.2.1. Analiza și interpretarea rezultatelor

4.2.2. Concluzii intermediare

4.3. Managementul riscurilor

4.3.1. Analiza și interpretarea rezultatelor

4.3.2. Concluzii intermediare

4.4. Validarea și testarea ipotezelor

4.5. Concluzii intermediare finale



CAPITOLUL 5 . MODELUL DE MANAGEMENT INTEGRAT AL ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE (MIOS)

- 5.1. Aspecte generale
- 5.2. Prezentarea actorilor implicați (stakeholders convention)
- 5.3. Dimensiunile MIOS
 - 5.3.1. Dimensiunea sportivă
 - 5.3.2. Dimensiunea managerială
 - 5.3.3. Dimensiunea reglementărilor legale (juridice)
- 5.4. Principiile care au stat la baza proiectării M.I.O.S.
 - 5.4.1. Principiul integrării sociale
 - 5.4.2. Principiul incluziunii sociale
- 5.5. Componentele modelului
 - 5.5.1. Aspecte generale
 - 5.5.2. Componenta Motivarea
 - 5.5.2.1. Planificarea motivării
 - 5.5.2.2. Asigurarea coeziunii într-o organizație
 - 5.5.2.3. Motivarea prin valorizarea talentelor din cadrul echipei
 - 5.5.3. Componenta Leadership
 - 5.5.3.1. Dezvoltarea propriului leadership personal
 - 5.5.3.2. Federarea în jurul unei viziuni comune
 - 5.5.4. Componenta: Resursele umane din perspectiva riscurilor
 - 5.5.4.1. Asigurarea climatului social și evitarea riscurilor
 - 5.5.4.2. Dezvoltarea competențelor colaboratorilor
 - 5.5.4.3. Formarea profesională de-a lungul timpului

CONCLUZII

CONTRIBUȚII PERSONALE

LIMITELE CERCETĂRII



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

BIBLIOGRAFIE

ANEXE



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVIȘTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD

IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, NECESITATEA, OPORTUNITATEA ȘI UTILITATEA TEMEI

În contextul actual, la nivel mondial, se produc inovații în știință și tehnologie, schimbări care au loc în economie și transformări politice care au loc în structurile demografice și sociale. Aceste schimbări, care probabil se vor accelera în viitor, vor necesita un efort considerabil în sistemul de învățământ, care ar trebui să răspundă nevoilor de creștere și provocărilor inerente în contextul unei lumi aflate în schimbare rapidă. Astfel de provocări se reflectă și în sport, considerat ca unul dintre domeniile de exprimare a excelenței umane. În cadrul tezei de doctorat sunt analizate practicile de management specifice organizațiilor sportive din Regiunea Sud-Muntenia, iar cercetarea efectuată s-a concretizat în identificarea anumitor probleme existente, precum și a căilor de rezolvare integrată a acestora. Managerii organizațiilor sportive folosesc tehnici aplicabile în cadrul general de afaceri, deși organizațiile din acest domeniu prezintă anumite aspecte de unicitate. În majoritatea mediilor de afaceri, scopul este extinderea cotei de piață, supremația competițională și monopolizarea ofertei. În ligile sportive, cluburile și echipele au nevoie de opoziție pentru a rămâne în afaceri, așa că trebuie să coopereze pentru a partaja veniturilor și a talentelor de joc, precum și în demersurile de reglementare competițională. Un alt aspect de unicitate a bunului sportiv este reprezentat de disponibilitatea sa limitată. În alte industrii, companiile pot crește producția pentru a satisface cererea, dar în sport cluburile sunt limitate de durata sezonului și de numărul de jocuri programate. Acest lucru le limitează capacitatea de a maximiza veniturile din vânzarea de bilete și alte încasări asociate. Implicația pentru managementul sportiv ține de înțelegerea naturii afacerii lor, nivelul cererii pentru produsele și serviciile oferite (indiferent de forma acestora) și perioada optimă de livrare.

Actualitatea tezei de doctorat. În cadrul structurii organizatorice are loc conturarea funcțiilor a etapelor procesului decizional, alături de necesitatea de a lucra în echipă și nu la unison. În acest context, se precizează în mod clar straturile de responsabilitate individuală și de grup și



**MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD**

mecanismele de raportare. O structură corectă nu ar trebui să distrugă creativitatea; managerul ar trebui să aibă un control adecvat asupra activității angajaților și a voluntarilor, fără a interfera cu moralul și atitudinea acestora. Canalele de comunicare trebuie să fie clare evitând redundanța în organizațiile extrem de complexe.

Scopul final al gestionării resurselor umane este de a asigura o forță de muncă eficientă și satisfăcută. Resursa umană dintr-o organizație sportivă este formată din jucători, banca tehnică, alt personal salariat și voluntari. Managerul trebuie să păstreze un echilibru adecvat între personalul salariat și voluntari. De asemenea, politica de resurse umane trebuie să vizeze atragerea de personal valoros. În acest context, o componentă esențială în activitatea managerului sportiv ține de urmărirea permanentă a performanței.

Prin exercitarea influenței managerilor sportivi asupra salariaților asigură facilitarea nuncii celor dintâi pe măsură ce viziunile și deciziile lor sunt urmate. De asemenea, prin activitatea desfășurată, ei vizează atingerea unui echilibru utilizând delegarea deciziilor și viziunilor în cadrul organizației, ca premisă a reducerii conflictelor și construirii de alianțe puternice în beneficiul organizației. Activitatea managerului sportiv vizează de asemenea crearea unei relații de lucru puternice cu alte organizații, colaborarea cu agenții guvernamentale, organizații sportive naționale și internaționale; prin urmare, un bun manager trebuie să lucreze pentru ansamblul intereselor organizației sportive și pentru atingerea obiectivelor stabilite.

O altă fațetă a activității managerului sportiv este reprezentată de cunoașterea, interiorizarea și influențarea culturii organizaționale, cu accent pe crearea unui caracter pozitiv al acesteia. O cultură a unui loc este în mare parte un indicator al modului în care organizația realizează angajamentul, cooperarea și luarea deciziilor angajaților. O cultură negativă este o sursă de eșec organizațional, de conflicte latente sau manifeste în rândul lucrătorilor și a grupurilor, de creștere a nivelului de entropie și de reducere a eficienței, printre altele.

Gestionarea organizațiilor sportive în prezent implică aplicarea teoriilor, principiilor și strategiilor de management comune ca și în cazul organizațiilor din sectoarele corporative,



guvernamentale sau nonprofit. Totuți, industria sportului are anumite specificități, care influențează modul de aplicare a acestor teorii principii și strategii de către managerul sportive.

Utilitatea și oportunitatea tezei de doctorat

În opinia noastră, educația în domeniul managementului organizațiilor sportive în general, la nivel doctoral în special, poate să reprezinte un element care să contribuie la îmbunătățirea performanțelor organizațiilor din domeniul de activitate vizat, cu deosebire în contextul actual din țara noastră. Scopul lucrării de față este acela de a examina și de a oferi informații utile programelor de învățământ la toate nivelurile, referitoare la motivarea și implicarea angajaților, stilurile de management și managementul riscurilor. În elaborarea lucrării unul dintre obiectivele vizate a constat în asigurarea unei înțelegeri cuprinzătoare a diferitelor metode de cercetare pentru a îmbunătăți studiile viitoare, inclusiv în domeniul managementului organizațiilor sportive.

Necesitatea tezei de doctorat

Necesitatea unor noi constructe cu grad ridicat de abstractizare în cercetarea managementului organizațiilor sportive continuă să reprezinte o provocare științifică majoră. În cazul lucrării de față, prima provocare a fost legată de tipul de cercetare, respectiv alegerea cercetătorului de a efectua un studiu care să abordeze preocupările reale și să sugereze direcții pentru practicieni (de exemplu, administratori și manageri). Cea de a doua provocare a vizat focalizarea cercetării în domeniul managementului organizațiilor sportive. Astfel, se acordă atenție sporită diversității organizațiilor sportive, cum ar fi organizațiile profesionale, de amatori și private. Studiile din acest domeniu s-au concentrat în mare măsură pe educație și sporturi la nivel școlar și universitar. Cadrul teoretic, ipotezele științifice și metodologia utilizată reprezintă elemente importante în cercetarea managementului sportiv pentru atingerea unui nivel științific adecvat. Au fost luate în considerare proiecte de cercetare variate și avansate, care includ o analiză statistică riguroasă, pentru a îmbunătăți calitatea cercetării desfășurate. Astfel, am utilizat o abordare metodică riguroasă a cercetării, ca element indispensabil pentru îmbunătățirea cunoștințelor în managementul sportului ca domeniu emergent în comunitatea academică.



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVIȘTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD

Pe baza recomandărilor și sugestiilor derivate din literatura anterioară, teză de doctorat și-a propus să aducă contribuții la actualul model de management, luând în considerare caracteristicile datelor, ca aspect important al cercetării.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Obiectivul general al demersului științific este acela de a identifica factorii care contribuie la implementarea unui management eficient al entităților sportive, în general. Operaționalizarea acestui obiectiv se va concretiza în proiectarea unui model de management integrat al organizațiilor sportive.

Cei trei factori identificați: motivarea și implicarea angajaților, stiluri de leadership și managementul riscurilor (figura 1.1.).

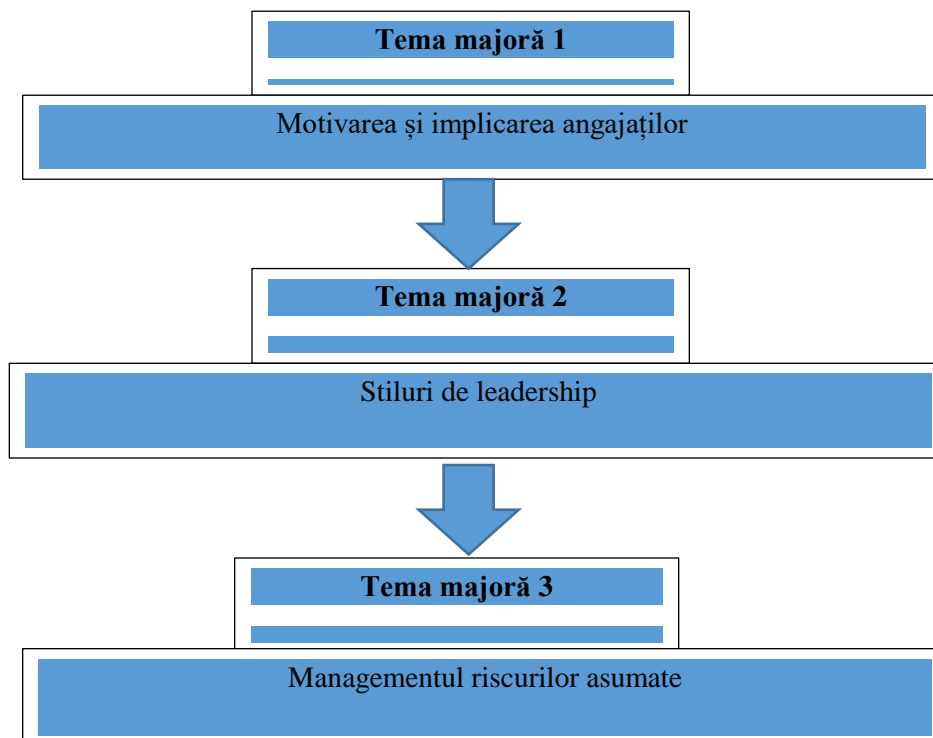


Figura 1.1. Temele majore ale demersului științific

Sursa: Autorul



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD ECONOMIC SCIENCES
MANAGEMENT FIELD

Obiectivele specifice

Obiectivele specifice s-au construit pe baza celor trei teme majore ale demersului științific derivând din obiectivul general:

- OS1 : Crearea unui climat favorabil muncii prin motivarea și atragerea angajaților în activitățile cluburilor sportive școlare.
- OS2 : Implementarea unui leadership eficient care să permită obținerea înaltei performanțe.
- OS3: Identificarea riscurilor ce pot apărea în activitatea cluburilor școlare sportive.



IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU

Ipotezele cercetării

Investigația în problema abordată reprezintă modalitatea prin care sunt colectate informațiile din cadrul cluburilor și inițiativelor sportive la nivel școlar. Prin urmare, demersul investigativ se finalizează printr-o radiografiere cuantificabilă asupra rezultatelor obținute de organizațiile respective. În conformitate cu obiectivele stabilite s-au enunțat ipotezele de lucru necesare continuării demersului științific.

Ipoteza centrală

Existența unei întrepătrunderi între motivarea, stilurile de management și riscurile manageriale identificate în activitatea cluburilor sportive școlare.

Demersul cercetării vizează validarea sau invalidarea ipotezelor de cercetare. Ipotezele abordate la nivelul fiecărei teme fac referire la:

- Ip.1.** Managerii cluburilor sportive sunt preocupati de crearea unei culturi și a unui climat cât mai favorabil angajaților
- Ip.2.** Managerii cluburilor sportive școlare au capacitatea de a gestiona motivarea angajaților
- Ip.3.** Managerii cluburilor sportive sunt preocupati de stabilirea politicilor adaptabile de motivarea a angajaților
- Ip.4.** Responsabilitatea asumată și gestionarea riscului în organizațiile sportive sunt direct proportionale
- Ip.5.** Prevenirea și promovarea combaterii riscurilor este preocuparea managerilor asociatiilor sportive
- Ip.6.** Gestionarea intereselor totale este direct proportionala cu coordonarea activitatilor de evitare a riscurilor
- Ip.7.** Țintirea obiectivelor stabilite prezinta interes pentru manageri

Ip.8. Există o asociere pozitivă între posibilitatea unor proceduri de lucru în stilul de management proiectat

Ip.9. Strategia managementului participativ este aplicată în cadrul organizației sportive

După analizarea ipotezelor de lucru se va trece la următoarea etapă și anume la validarea sau invalidarea, prin compararea cu datele empirice obținute. Se va prezenta cauzalitatea procesului de formare a unei ipoteze, plecând de la cele trei teme majore situate într-o strânsă legătură cu obiectivul general. (figura 1.2.).

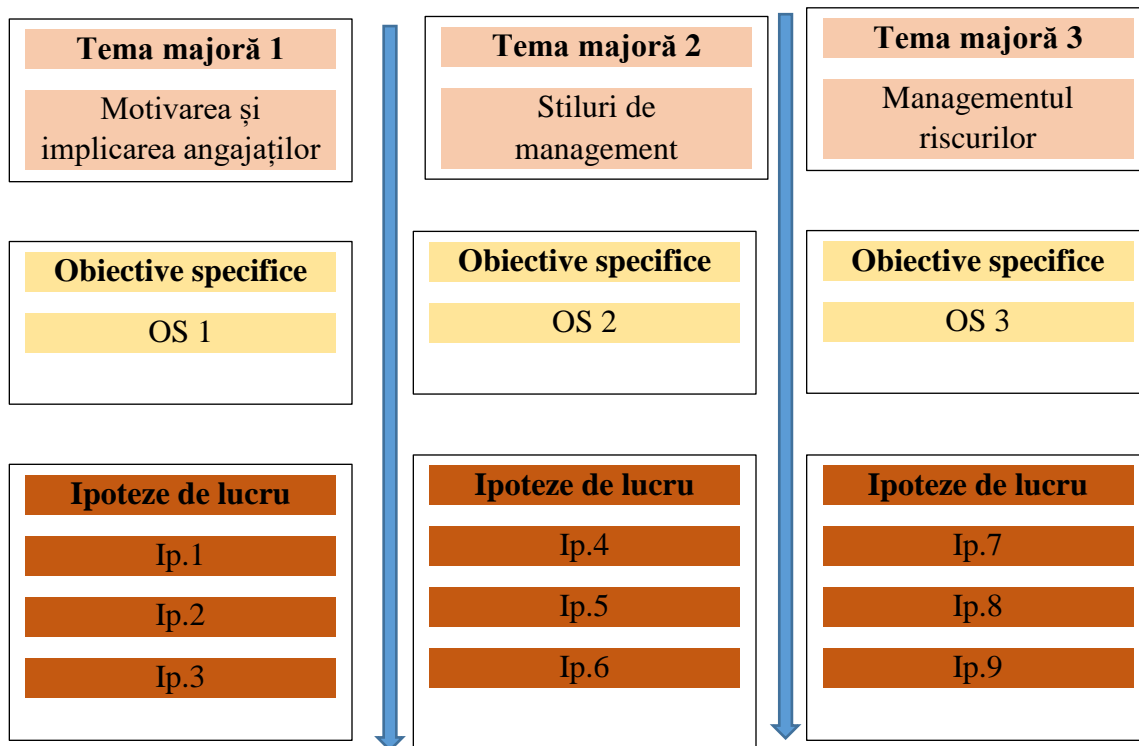


Figura 1.2. Modalitatea de elaborare a ipotezelor cercetării științifice

Sursa: Autorul



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVIȘTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD ECONOMIC SCIENCES
MANAGEMENT FIELD

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat este structurată în cinci capitole:

În capitolul 1 Managementul organizațiilor sportive, este prezentat stadiul cunoașterii în domeniul managementul organizațiilor sportive, descriere realizată prin abordarea următoarelor aspecte: definirea conceptului, delimitarea mediului de management al sportului, cât și liniile directoare de dezvoltare a mișcării sportive la nivel european, inclusiv contribuția sportului la dezvoltarea regională prin politica de coeziune din prezentul ciclu comunitar de programare financiară.

Capitolul 2 Particularități ale managementului organizațiilor sportive, cuprinde o inventariere a principalelor particularități ale managementului organizațiilor sportive, de la strategiile manageriale utilizate de organizațiile în domeniu, managementul resurselor umane și cel al performanței, alături de aspecte referitoare la rolul autorității publice în suportul și dezvoltarea fenomenul sportiv, ca elemente de poziționare în unitățile sportive în general, inclusiv în țara noastră.

Capitolul 3 Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific, este prezentat cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific. Se prezintă obiectivul general și obiectivele secundare ale demersului științific, ipoteza principală și ipotezele derivate, utilizându-se abordarea din punct de vedere calitativ și cantitativ; cercetarea este orientată pe cele trei teme fundamentale considerate: motivarea, stilurile de leadership și managementul riscului, fiind prezentate conceptele din perspectiva literaturii de specialitate.

Capitolul 4 Analiza și interpretarea rezultatelor, cuprinde analiza și interpretarea rezultatelor cercetării empirice. Aceasta a fost realizată având la bază un chestionar realizat pe cele trei dimensiuni, respectiv: motivarea, stilurile de leadership și managementul riscului, aplicat managerilor și angajaților din organizațiile sportive din România. După analiza descriptivă și a corelațiilor pe fiecare temă majoră, se regăsesc concluziile intermediare. În încheierea capitolului, se regăsește validarea ipotezelor, care conduce la necesitatea elaborării planului de propuneri și



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD

măsuri pentru îmbunătățirea sistemului de management utilizat în organizațiile sportive din România.

Capitolul 5 Modelul de management integrat al organizațiilor sportive (MIOS), pe baza rezultatelor cercetării empirice descrise în capitolul anterior, este prezentat *Modelul de management integrat al organizațiilor sportive (MIOS)*, ca model de management, care reprezintă propunerea autorului ca soluție pentru îmbunătățirea aspectelor negative surprinse și potențarea celor de natură pozitivă existente. Modelul conceput poate fi considerat în egală măsură ca un ghid de bune practici, care ar putea fi utilizat de manageri pentru adaptarea strategiilor proprii de management la condițiile unui mediu într-o continuă schimbare.

Teza de doctorat se încheie cu concluziile finale, contribuțiile personale, limitele cercetării, direcții viitoare de cercetare și bibliografia aferentă realizării acesteia.



CONCLUZII

I. Aspecte la nivel macro

Managementul organizațiilor este considerat ca ansamblul seturilor de politici de producție de servicii, comunicare, marketing, resurse umane, politica de finanțare, control bugetar [...], al relațiilor dintre acestea și care converg în direcția proiectului strategic și care se reflectă în cultura organizațională. Managementul este astfel, înainte de toate, un proces care permite, ținând cont de resursele disponibile, clarificarea opțiunilor posibile, luarea deciziilor, inițierea acțiunilor necesare pentru a controla și evalua realizările obținute. Așadar, managementul este fundamental în concepția sa un act, o artă, a cărei instrumente sunt și rămân doar suporturi. De aceea, metodele sau instrumentele de management nu reprezintă un scop în sine. Acestea se pot adapta mai mult sau mai puțin la obiective opuse. Această concepție a managementului ca proces sau chiar „artă practică” este esențială.

Studiul prezentat în cadrul prezentei teze de doctorat a arătat că organizațiile sportive sunt sisteme socio-tehnice complexe care implică o serie de actori, care utilizează un număr mare de obiecte și resurse fizice pentru a îndeplini un set divers de funcții, multe dintre acestea fiind în afara funcțiilor așteptate de antrenament și joc.

Managementul sportului implică orice combinație de abilități legate de planificarea, organizarea, conducerea, controlul, bugetarea, conducerea și evaluarea în contextul unei organizații sau departament al cărui produs sau serviciu principal este legat de sport sau activitate fizică.

Managerii de sport realizează aceste abilități într-o varietate de setări organizaționale, de exemplu: sporturi universitare; sporturi profesionale; sport de amatori, inclusiv olimpiade, firme de marketing și management sportiv; firme de comunicații sportive și mass-media; firme de sponsorizare corporativă și publicitate; firme de articole sportive; arene, stadion și centre civice; printre multe altele.



**MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVIȘTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD**

În această lucrare am prezentat date care descriu sistemele și practicile de management al resurselor umane în organizațiile sportive din învățământ. Rafinamentul managementului strategic al resurselor umane a fost surprins folosind conceptele de motivare a resurselor umane, managementul riscurilor și leadership, susținute de funcțiile și practicile asociate. Am susținut că profesionalizarea, creșterea numărului de personal plătit, schimbările în politica guvernamentală și criteriile de finanțare și un climat de conformare din ce în ce mai strict în ultimul deceniu au încurajat și, în anumite cazuri, au necesitat formalizarea MRU. Impactul acestor factori a fost inegal și a dus la dezvoltarea unor planuri și sisteme formale de resurse umane din organizațiile sportive.

În ceea ce privește personalul, rezultatele cercetării evidențiază trei aspecte cheie ale modului în care are loc gestionarea resurselor umane. *În primul rând*, se pune un accent puternic pe recrutarea și selecția personalului, însă facilitarea dezvoltării ulterioare a angajaților este mai puțin susținută pe scară largă prin sisteme formale de formare. *În al doilea rând*, accentul pus pe recrutare și selecție, mai degrabă decât pe formare și dezvoltare, poate reflecta natura în schimbare a cerințelor forței de muncă ale organizațiilor sportive și limitările de finanțare ale acestor organizații. Pe măsură ce industria se profesionalizează, se așteaptă ca personalul să cunoască și să fie pasionat de ramura sportivă practică în organizație și să aibă, de asemenea, abilități și expertiză relevante de management. Prin urmare, în loc să aloce resurse în pregătirea personalului existent, organizațiile sportive pot simți că este necesară o schimbare semnificativă a personalului și pot căuta să recruteze personal nou pentru a îndeplini noile cerințe de management sportiv. *În al treilea rând*, resursele suplimentare puse în recrutarea și selectarea angajaților sugerează că organizațiile sportive cred în general că angajarea oamenilor potriviți reprezintă calea pentru obținerea succesului pe termen lung.

Dezvoltarea planurilor formale de resurse umane este constrânsă, printre alți factori, de lipsa unei perspective pe termen lung cu privire la aspecte precum recrutarea, evaluarea, furnizarea de programe de formare și dezvoltare profesională și managerială. Organizațiile sportive se confruntă cu tensiuni între formalitatea și informalitatea unor astfel de practici. Utilizarea



abordărilor informale poate oferi un sentiment puternic de lucru în echipă, poate spori conexiunile sociale și poate crește motivația angajaților. Pe de altă parte, abordările formale pot oferi personalului transparență, coerență și claritate.

Provocarea managementului resurselor umane va fi reprezentat de construirea unei baze de participare solidă pentru angajați care să răsplătească, să recunoască și să împuternicească personalul, îndeplinind în același timp nevoile și cerințele în schimbare rapidă ale organizației sportive.

Totodată s-a identificat că îmbunătățirea funcției și a performanței echipei sunt asociate cu leadership-ul, comportamentul de susținere al echipei, comunicarea și feedback-ul privind performanța. În contextul organizațiilor sportive complexe, în care liderii trebuie să răspundă mai multor părți interesate și să atingă obiective multidimensionale de performanță în condiții de eficiență, abordarea provocărilor raportate și luarea în considerare a importanței angajamentului organizațional pentru dezvoltarea echipei poate ajuta la asigurarea faptului că obiectivele echipei sunt proiectate, susținute și îndeplinite în mod eficient.

Caracteristicile organizațiilor din domeniul sportiv se referă la:

- urmărirea altui scop decât obținerea profitului;
- apelarea la diverse surse și tipuri de finanțare;
- colaborarea dintre personalul salariat, voluntari și uneori personalul pus la dispoziție de către stat și/sau de autoritățile locale sau chiar de companii publice;
- înființarea de organizații aparținând sistemelor naționale de reglementare dar și supra-naționale (uniuni sportive continentale, federații internaționale, comitet olimpic internațional) revendicându-și un anumit grad de autonomie față de sfera publică.

Fiecare tip de organizație (federație, club profesionist, asociație locală etc) se dovedește în cele din urmă a fi un caz unic. Aceste organizații sportive, în ciuda unei mari eterogenități între ele și în cadrul fiecărei categorii (cluburi locale, federații sportive, cluburi profesioniste etc.), prezintă cele patru caracteristici comune prezentate.



**MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD**

Sportul angajează multe milioane de oameni de pe tot globul, este jucat sau urmărit de majoritatea populației lumii și, la nivel de elită sau profesional, a trecut de la a fi o distracție pentru amatori la o industrie semnificativă. Creșterea și profesionalizarea sportului a determinat schimbări în consumul, producția și managementul evenimentelor și organizațiilor sportive la toate nivelurile sportive. Gestionarea organizațiilor sportive la începutul secolului al XXI-lea implică aplicarea unor tehnici și strategii evidente în majoritatea organizațiilor moderne de afaceri, guvernamentale și non-profit. Managerii de sport se angajează în planificarea strategică, gestionează resurse umane importante, se ocupă de contracte de difuzare în valoare de miliarde de dolari, gestionează bunăstarea sportivilor de elită care uneori câștigă foarte mult și lucrează în rețele globale foarte integrate ale federațiilor sportive internaționale, organizații sportive naționale, agenții guvernamentale, corporații media, sponsori și organizații comunitare.

Caracteristicile unice ale sportului pot ajuta la înțelegerea necesității de aplicare a unor tehnici specifice de management în cadrul organizațiilor sportive.

O caracteristică unică a sportului este fenomenul oamenilor care dezvoltă pasiuni pentru echipe sportive, competiții sau sportivi. Sportul are o semnificație simbolică în raport cu rezultatele de performanță, succesul și celebrarea realizărilor care nu apar în alte domenii ale activității economice și sociale. Managerii de sport trebuie să învețe să valorifice aceste pasiuni făcând apel la dorința oamenilor de a cumpăra bilete pentru evenimente, de a deveni membrii unui club, de a și folosi o parte din timpul liber pentru a ajuta la conducerea unei asociații voluntare sau de a cumpăra bunuri sportive. Ei trebuie, de asemenea, să învețe să aplice o logică clară de afaceri și tehnici de management pentru menținerea tradițiilor și a conexiunilor cu aspectele nostalgice ale consumului și angajamentului sportiv.

Există, de asemenea, diferențe marcante între organizațiile sportive și alte organizații în ceea ce privește modul în care are loc evaluarea performanței. Companiile private sau cotate la bursă există pentru a realiza profituri, în timp ce în sport, alte imperative pot avea prioritate față de rezultatele financiare. Managerii din sport trebuie să fie conștienți de necesitatea de atingere a performanței organizaționale pe paliere multiple, incluzând practicarea unui management financiar



**MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVIȘTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD**

responsabil, în măsură să asigure resursele necesare pentru susținerea obiectivelor stabilite. Echilibrul competitiv este, de asemenea, o caracteristică unică a naturii interdependente a relațiilor dintre organizațiile sportive care concurează pe pe suprafața de joc, dar cooperează în afara acestora pentru a asigura viabilitatea pe termen lung a cluburilor și a ligilor. În majoritatea mediilor de afaceri, scopul este extinderea cotei de piață, supremația competițională și monopolizarea ofertei. În ligile sportive, cluburile și echipele au nevoie de opoziție pentru a rămâne în afaceri, așa că trebuie să coopereze pentru a partajarea veniturilor și a talentelor de joc, precum și în demersurile de reglementare competițională, pentru a maximiza nivelul de incertitudine în rezultatul jocurilor disputate. Într-un fel, un astfel de comportament ar putea fi interpretat ca fiind anticoncurențial, dar guvernele susțin astfel de acțiuni datorită aspectelor unice ale sportului. Produsul sportiv, atunci când ia forma unui joc sau concurs, are calitate variabilă. Rezultatele jocului sunt în general incerte, o echipă ar putea domina, dar aceasta diminuează atractivitatea jocului. Sportul se bucură, de asemenea, de un grad mai ridicat de loialitate comparativ cu situația bunurilor economice generale, fiind puțin probabil ca suporterii să schimbe echipa sau clubul favorite din cauza unui rezultat defavorabil al unui meci ori a unor probleme de arbitraj. Consumatorii de bunuri economice generale au o gamă largă de posibilități de alegere și schimbă cu ușurință mărcile, din motive de preț sau calitate, în timp ce competițiile sportive sunt bunuri greu substituibile. Acest avantaj prezintă și o latură negativă, deoarece cluburilor sportive care doresc să-și extindă cota de piață le este dificil să atragă suporterii altor cluburi, urmare a familiarizării cu obiceiurile și tradițiile afilierii existente.

Majoritatea guvernelor naționale văd sportul ca un vehicul pentru îmbunătățirea percepției asupra propriei țări la nivel internațional, dezvoltare economică sau dezvoltare socială. Ca atare, consideră că este rolul lor să adopte politici și legislație care să susțină, să controleze sau să reglementeze activitățile organizațiilor sportive. Majoritatea guvernelor naționale sprijină instituțiile de antrenament de elită pentru a ajuta la dezvoltarea sportivilor pentru competiții naționale și internaționale, oferă finanțare organizațiilor sportive naționale pentru a oferi programe de înaltă performanță și la nivel comunitar, sprijină organizațiile sportive în licitațiile pentru



**MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD**

evenimente majore și facilitează construirea stadioanelor de mare capacitate. În schimbul acestui sprijin, guvernele pot influența cluburile în sensul creșterii bazei de selecție din aria demografică și geografică în care își desfășoară activitatea, să ofere servicii unor sectoare distincte ale comunității sau să participe la diseminarea mesajelor generale de promovare a sănătății și a politicilor privind consumul de alcool, droguri și jocuri de noroc. Guvernele reglementează, de asemenea, activitățile organizațiilor sportive prin legislație sau licențiere în domenii precum relațiile industriale, anti-discriminarea, impozitarea și guvernanta corporativă.

Expansiunea generală a industriei sportive la nivel mondial și comercializarea evenimentelor și competițiilor sportive, a forțat organizațiile sportive și pe managerii acestora în sensul creșterii nivelului de profesionalizare. Acest lucru se reflectă în numărul crescut de cursuri universitare de management sportiv, cerința pentru manageri de a avea abilități de afaceri, precum și cunoștințe sau experiență specifice industriei, creșterea numărului și a dimensiunii asociațiilor profesionale și academice dedicate managementului sportiv și varietatea de profesioniști și specialiști cu care managerii de sport interacționează pe parcursul carierei lor. Managerii sportului lucrează alături de contabili, avocați, specialiști în resurse umane ori în fiscalitate, consilieri pentru politici guvernamentale, personal de management de proiect, arhitecți, cercetători de piață și specialiști în mass-media, alături de agenți sportivi, oameni de știință din sport, antrenori, oficiali și voluntari.

Pe lângă saltul în tehnologia comunicațiilor, sunt evidente evoluțiile în domenii precum suplimentele alimentare pentru îmbunătățirea performanței, tehnologia informației, tehnicile de coaching și de înaltă performanță, locurile sportive, pariurile și echipamentele sportive. Aceste schimbări i-au forțat pe managerii de sport să dezvolte politici privind utilizarea tuturor acestor mijloace, să protejeze proprietatea intelectuală cu valoare comercială și, în general, să își adapteze operațiunile pentru a încorpora utilizarea tuturor oportunităților pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Managerii din sport trebuie să înțeleagă potențialul dezvoltării tehnologice, dar și impactul probabil asupra operațiunilor viitoare.

Ce este diferit în managementul sportiv?



Managerii din sport utilizează tehnici și teorii de management care sunt similare cu ale managerilor altor organizații. Cu toate acestea, există unele aspecte ale managementului strategic, structurii organizaționale, managementului resurselor umane, leadership-ului, culturii organizaționale, managementului financiar, marketingului, guvernantei și managementului performanței care sunt unice pentru managementul organizațiilor sportive.

Succesul oricărei organizații sportive poate depinde în mare măsură de calitatea deciziilor sale strategice. S-ar putea argumenta că organizațiile sportive non-profit au întârziat în implementarea conceptelor specifice managementului strategic. Pe o piață competitivă, managerii de sport trebuie să-și conducă propriul viitor prin efectuarea de analize semnificative de piață, stabilirea unei direcții clare și elaborarea unei strategii care să corespundă oportunităților. O înțelegere a principiilor de management strategic și a modului în care acestea pot fi aplicate în contextul specific al industriei sportului sunt esențiale pentru viitorii manageri de sport.

- ***Structura organizațională***

Structura unei organizații este importantă deoarece definește locul în care personalul își îndeplinește sarcinile de lucru, procedurile de luare a deciziilor, necesitatea colaborării, nivelurile de responsabilitate și mecanismele de raportare. Găsirea structurii potrivite pentru o organizație sportivă implică echilibrarea necesității de a formaliza procedurile, încurajând în același timp inovația și creativitatea și asigurarea unui control adecvat al activităților angajaților, fără a afecta în mod nejustificat motivația și atitudinea oamenilor față de muncă. În lumea complexă a sportului, clarificarea comunicării între mai multe grupuri de părți interesate interne și externe, este, de asemenea, un aspect important al gestionării structurii unei organizații.

- ***Managementul resurselor umane***

Managementul resurselor umane în organizațiile sportive se referă în esență la asigurarea unei forțe de muncă eficiente și mulțumite. Cu toate acestea, dimensiunile unor astfel de organizații, precum și dificultățile în gestionarea personalului în industria sportului, fac din managementul resurselor umane o problemă complexă pentru managerii sportivi. Ligile sportive



de succes, cluburile, asociațiile se bazează pe resurse umane eficiente, atât pe teren, cât și în afara acestuia. Managerii de la conducerea organizațiilor sportive trebuie să fie capabili să-i influențeze pe alții să-și urmeze viziunile, să îi împuternicească să se simtă parte dintr-o echipă care lucrează pentru un obiectiv comun și să fie adepți în a lucra cu liderii altor organizații sportive pentru a crea alianțe, a face față conflictelor sau a coordona proiecte comune de dezvoltare.

- ***Cultura organizațională***

Cultura organizațională constă din normele și valorile deținute de indivizi și grupuri din cadrul unei organizații, care influențează activitățile și obiectivele la locul de muncă și influențează în multe feluri modul în care lucrează angajații. Cultura organizațională se află în conexiune cu eficacitatea performanța organizațională, excelența, angajamentul angajaților, cooperarea, eficiența, performanța la locul de muncă și luarea deciziilor.

Datorită tradițiilor puternice, a eforturilor și cele ale comportamentului sportiv, managerii organizațiilor trebuie să fie conștienți de puterea culturii organizaționale ca motor al performanței. Înțelegerea modului de a identifica, descrie, analiza și, în cele din urmă, influența cultura unei organizații sportive este un element important în *educația managerilor sportivi*.

- ***Marketingul sportiv***

Marketingul sportiv se referă aplicarea conceptelor de marketing în activitatea organizațiilor de profil, urmărind să satisfacă nevoile și dorințele consumatorilor. Transpunerea în practică a acestui deziderat are loc, întocmai ca în cazul bunurilor economice, prin furnizarea de servicii și produse sportive către consumatorii acestora. Totuși, marketingul sportiv este diferit de marketingul convențional prin capacitatea specifică de a încuraja consumul de produse și servicii non-sportive prin asociere.

- ***Governanța***

Governanța este un element deosebit de important al gestionării organizațiilor sportive, în măsură să conducă la îmbunătățirea performanței organizaționale, mai degrabă decât la luarea deciziilor cotidiene de management operațional. Sistemele de governanță adecvate ajută la asigurarea faptului că factorii decizionali aleși și personalul caută să obțină rezultate în beneficiul



organizației și al membrilor săi, iar mijloacele folosite pentru a obține aceste rezultate sunt monitorizate de o manieră eficientă.

- **Managementul performanței**

În ultimele trei decenii, organizațiile sportive au trecut printr-o perioadă de tranziție, vizând ameliorarea nivelului de structurare și gestionare profesională. Organizațiile sportive aplică în mod curent principiile generale de afaceri pentru comercializarea produselor lor, planificarea operațiunilor, gestionarea resurselor umane și alte aspecte ale activității. Natura unică a organizațiilor sportive și variația misiunilor și scopurilor a condus la dezvoltarea unei varietăți de criterii de evaluare a performanței în cadrul organizațiilor sportive.

II. Aspecte la nivel micro

Un club sportiv școlar constituie o organizație specifică ale cărei obiective diferă de cele ale unei organizații (întreprinderi) clasice, care dispune de resurse proprii pe care le procesează în scopul obținerii de profit. Activitatea unui club sportiv, chiar și școlar fiind, este una care privește practicarea sportului și spectacolul sportiv, cu tot ce înseamnă aceasta.

Activitatea cluburilor școlare sportive se bazează pe două idei fundamentale:

- *prima*, care privește importanța formării resursei umane pentru societate, unde educația sportivă are un rol primordial în formarea de caractere umane și menținere a sănătății a fiecărei persoane;
- *a doua*, care se referă la implicarea și participarea tuturor părților interesate în transpunerea în practică a primei idei.

S-ar putea spune că activitatea cluburilor sportive școlare are ca piloni două idei fundamentale complementare. În activitatea sa, clubul sportiv școlar este nevoit să se bazeze pe propriile resurse și pe cele ale părților implicate în practicarea sportului și organizarea evenimentelor sportive. Caracterul non-profit al unui club sportiv școlar, nu înseamnă abolirea noțiunii de avantaj competitiv. Prin însuși statutul său, ca efect al reglementărilor legale privind sportul, un club sportiv este legitimat în a-și găsi mijloacele necesare, inclusiv cele financiare, prin



care să susțină derularea activităților specifice. Astfel, strategia clubului constă în realizarea, la un moment dat, a obiectivului său competitiv, ținând cont de contextele intern și extern.

Prezenta teză de doctorat și-a propus să abordeze particularitățile managementului practicat în cluburile sportive școlare din perspectiva motivării și implicării angajaților, riscurilor datorate schimbărilor.

Rezultatele principale ale acestui demers științific constau în următoarele:

- proiectarea unui model de analiză a strategiei unui club sportiv propunând un sistem de management integrat al organizației care să permită ajustarea strategiei la obiectivele fixate de-a lungul timpului, ținând cont de contextul în care clubul funcționează;
- luarea în considerare a preocupărilor recurente ale conducătorilor de club care, începând cu anii 1990, a cunoscut un interes crescător din partea actorilor economici și partenerilor publici. Mai mult, acest demers, din perspectiva utilitaristă, a vizat și ameliorarea înțelegerii strategiei cluburilor și a transformărilor survenite pe parcurs, atât din punct de vedere al clubului ca organizație de sine stătătoare, cât și din punct de vedere al părților implicate.



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL *FIELD ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD

PHD THESIS SUMMARY

**NEWS AND THEORETICAL-PRACTICAL
APPROACHES IN THE MANAGEMENT OF SPORTS
ORGANIZATIONS IN ROMANIA**

**SCIENTIFIC LEADER:
Professor Mihai MIEILĂ**

**DOCTORAL STUDENT:
IANCU Florian**

**Targoviste
=2023=**



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS / 29

**THE IMPORTANCE, CURRENTNESS, NEED, OPPORTUNITY AND
USEFULNESS OF THE THEME / 32**

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES / 36

CENTRAL HYPOTHESIS AND WORKING HYPOTHESES / 38

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS / 40

CONCLUSIONS / 42

BIBLIOGRAPHY / 51

CURRICULUM VITAE / 60

LIST OF SCIENTIFIC WORKS / 65



CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

INTRODUCTION

CHAPTER 1. MANAGEMENT OF SPORTS ORGANIZATIONS

- 1.1. Definition of sports management
- 1.2. Management of the sports environment
- 1.3. The role of the state in the development of sport
- 1.4. European Directorate of Sport

CHAPTER 2. PARTICULARS OF THE MANAGEMENT OF SPORTS ORGANIZATIONS

- 2.1. The sport management environment
 - 2.1.1 Unique characteristics of the sport
 - 2.1.2 Sectors of sport
 - 2.1.3 The strategic sports management process
 - 2.1.4 Principles of a good sports organizational management
 - 2.1.5 Sport and performance
- 2.2. The role of the state in the development of sport
 - 2.2.1 General aspects
 - 2.2.2 Reasons for state intervention
 - 2.2.3 Sport as a public good
 - 2.2.4 Sports equity and inclusion
 - 2.2.5 Form of state intervention
- 2.3. The contribution of sport to regional development through cohesion policy 2021-2027
 - 2.3.1 Contribution areas of sport
 - 2.3.2 The economic and social dimension of sport
 - 2.3.3 The place of sport in the Cohesion Policy 2021-2027

CHAPTER 3. THE CONCEPTUAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH



3.1. The conceptual framework

3.1.1. The motivation

3.1.2. Leadership

3.1.3. Risk management

3.2. The methodological framework of the scientific approach

3.2.1. The relevance of scientific research

3.2.2. The overall objective

3.2.3. The specific objects

3.2.4. Research hypotheses

3.2.5. Research methods and techniques

3.2.6. Questionnaire description

3.2.7. Description and sample size of the research

CHAPTER 4. ANALYSIS AND INTERPRETATION OF THE RESULTS

4.1. Employee motivation and involvement

4.1.1. Analysis and interpretation of results

4.1.2. Intermediate conclusions

4.2. Management styles

4.2.1. Analysis and interpretation of results

4.2.2. Intermediate conclusions

4.3. Risk management

4.3.1. Analysis and interpretation of results

4.3.2. Intermediate conclusions

4.4. Validation and testing of hypotheses

4.5. Final interim conclusions

CHAPTER 5. THE INTEGRATED MANAGEMENT MODEL OF SPORTS ORGANIZATIONS (MIOS)

5.1. General aspects



5.2. Presentation of the actors involved (stakeholders convention)

5.3. MIOS dimensions

5.3.1. Sports dimension

5.3.2. The managerial dimension

5.3.3. The size of legal regulations (legal)

5.4. The principles behind the design of MIOS

5.4.1. The principle of social integration

5.4.2. The principle of social inclusion

5.5. The components of the model

5.5.1. General aspects

5.5.2. The Motivation component

5.5.2.1. Motivation planning

5.5.2.2. Ensuring cohesion in an organization

5.5.2.3. Motivation by valuing the talents within the team

5.5.3. Leadership component

5.5.3.1. Developing your own personal leadership

5.5.3.2. Federating around a common vision

5.5.4. Component: Human resources from a risk perspective

5.5.4.1. Ensuring the social climate and avoiding risks

5.5.4.2. Development of collaborators' skills

5.5.4.3. Professional training over time

Conclusions

PERSONAL CONTRIBUTIONS

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH

BIBLIOGRAPHY

ANNEXES



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

THE IMPORTANCE, CURRENTNESS, NEED, OPPORTUNITY AND USEFULNESS OF THE THEME

In today's global context, there are innovations in science and technology, changes taking place in the economy, and political transformations taking place in demographic and social structures. These changes, which are likely to accelerate in the future, will require a considerable effort in the education system, which should respond to the growth needs and inherent challenges in the context of a rapidly changing world. Such challenges are also reflected in sports, considered as one of the fields of expression of human excellence. In the doctoral thesis, the specific management practices of sports organizations in the South-Muntenia Region are analyzed, and the research carried out resulted in the identification of certain existing problems, as well as the ways of their integrated solution. Managers of sports organizations use techniques applicable in the general business framework, although organizations in this field present certain aspects of uniqueness. In most business environments, the goal is market share expansion, competitive supremacy, and supply monopolization. In sports leagues, clubs and teams need opposition to stay in business, so they must cooperate in sharing revenue and playing talent, as well as in competitive regulation efforts. Another aspect of the uniqueness of the sporting goods is represented by its limited availability. In other industries, companies can increase production to meet demand, but in sports clubs are limited by the length of the season and the number of scheduled games. This limits their ability to maximize revenue from ticket sales and other related revenue. The implication for sports management lies in understanding the nature of their business, the level of demand for the products and services offered (regardless of their form) and the optimal delivery period

The actuality of the doctoral thesis. Within the organizational structure, the functions of the stages of the decision-making process are outlined, along with the need to work in a team and



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

not in unison. In this context, individual and group accountability layers and reporting mechanisms are clearly stated. A correct structure should not destroy creativity; the manager should have adequate control over the activity of employees and volunteers without interfering with their morale and attitude. Communication channels must be clear avoiding redundancy in highly complex organizations.

The ultimate goal of human resource management is to ensure an efficient and satisfied workforce. The human resource in a sports organization consists of players, technical bench, other paid staff and volunteers. The manager must maintain an appropriate balance between paid staff and volunteers. Also, the human resources policy must aim at attracting valuable personnel. In this context, an essential component in the sports manager's activity is the permanent monitoring of performance.

By exercising the influence of the sports managers on the employees, they ensure the facilitation of the former as their visions and decisions are followed. Also, through the activity carried out, they aim to achieve a balance using the delegation of decisions and visions within the organization, as a premise of reducing conflicts and building strong alliances for the benefit of the organization. The activity of the sports manager also aims to create a strong working relationship with other organizations, collaboration with government agencies, national and international sports organizations; therefore, a good manager must work for the overall interests of the sports organization and to achieve the set objectives.

Another facet of the sports manager's activity is represented by knowing, internalizing and influencing the organizational culture, with an emphasis on creating a positive character of it. A place's culture is largely an indicator of how the organization achieves employee engagement, cooperation, and decision-making. A negative culture is a source of organizational failure, latent or overt conflict among workers and groups, increased entropy, and reduced efficiency, among others.

Managing sports organizations today involves the application of common management theories, principles and strategies as with organizations in the corporate, government or non-profit



sectors. However, the sports industry has certain specificities, which influence the application of these theories, principles and strategies by the sports manager.

The usefulness and appropriateness of the doctoral thesis

In our opinion, education in the field of management of sports organizations in general, at doctoral level in particular, can represent an element that contributes to improving the performance of organizations in the targeted field of activity, especially in the current context of our country. The purpose of this paper is to examine and provide useful information to educational programs at all levels regarding employee motivation and engagement, management styles and risk management. In developing the paper, one of the aims was to ensure a comprehensive understanding of different research methods to improve future studies, including in the field of sports organization management.

The need for a doctoral thesis

The need for new constructs with a high degree of abstraction in sport organization management research continues to represent a major scientific challenge. In the case of the present work, the first challenge was related to the type of research, namely the researcher's choice to conduct a study that addresses real concerns and suggests directions for practitioners (eg administrators and managers). The second challenge concerned the focus of research in the field of management of sports organizations. Thus, increased attention is paid to the diversity of sports organizations, such as professional, amateur and private organizations. Studies in this area have largely focused on education and sports at school and university level. The theoretical framework, the scientific hypotheses and the methodology used represent important elements in sports management research to reach an appropriate scientific level. Diverse and advanced research designs, including rigorous statistical analysis, have been considered to enhance the quality of the research conducted. Thus, we used a rigorous methodical approach to research, as an indispensable element for improving knowledge in sports management as an emerging field in the academic community.



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

Based on the recommendations and suggestions derived from the previous literature, the doctoral thesis aimed to make contributions to the current management model, taking into account the characteristics of the data, as an important aspect of the research.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The overall objective of the scientific approach is to identify the factors that contribute to the implementation of an effective management of sports entities, in general. The operationalization of this objective will materialize in the design of an integrated management model of sports organizations.

The three factors identified: employee motivation and involvement, leadership styles and risk management (figure 1.1.).

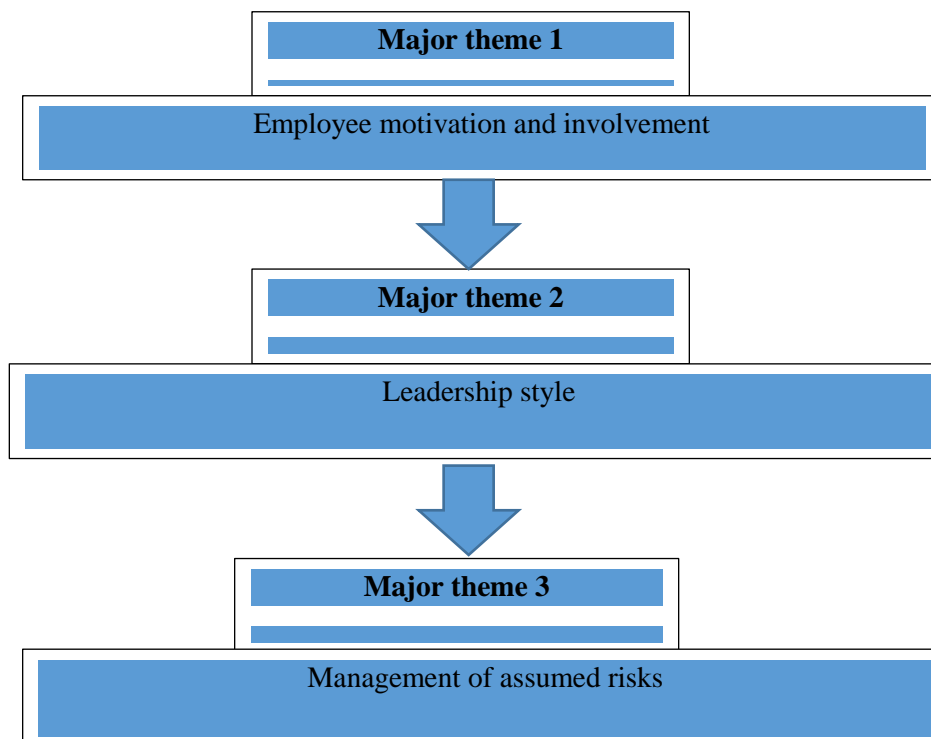


Figure 1.1. The major themes of the scientific approach

Source: The author



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

The specific objectives

The specific objectives were built on the basis of the three major themes of the scientific approach deriving from the general objective:

- OS1: Creating a favorable work climate by motivating and attracting employees to the activities of school sports clubs.
- OS2: Implementation of effective leadership that allows high performance to be achieved.
- OS3: Identifying the risks that may appear in the activity of school sports clubs.



CENTRAL HYPOTHESIS AND WORKING HYPOTHESES

Research hypotheses

The investigation into the problem addressed is the way in which information is collected from clubs and sports initiatives at school level. Therefore, the investigative approach is completed by a quantifiable radiography of the results obtained by the respective organizations. In accordance with the established objectives, the working hypotheses necessary for the continuation of the scientific approach were stated.

The central hypothesis

The existence of an interpenetration between motivation, management styles and managerial risks identified in the activity of school sports clubs.

The research approach aims to validate or invalidate the research hypotheses. The hypotheses addressed at the level of each topic refer to:

- Ip.1.** Sports club managers are concerned with creating a culture and climate as favorable as possible for employees
- Ip.2.** School sports club managers have the ability to manage employee motivation
- Ip.3.** Managers of sports clubs are concerned with establishing adaptable policies to motivate employees
- Ip.4.** The assumed responsibility and risk management in sports organizations are directly proportional
- Ip.5.** The prevention and promotion of combating risks is the concern of the managers of sports associations
- Ip. 6.** The management of total interests is directly proportional to the coordination of risk avoidance activities

Ip.7. Targeting established objectives is of interest to managers

Ip. 8. There is a positive association between the possibility of working procedures in the designed management style

Ip.9. The participatory management strategy is applied within the sports organization

After analyzing the working hypotheses, we will proceed to the next stage, namely to the validation or invalidation, by comparison with the empirical data obtained. The causality of the process of forming a hypothesis will be presented, starting from the three major themes located in a close connection with the general objective. (figure 1.2.).

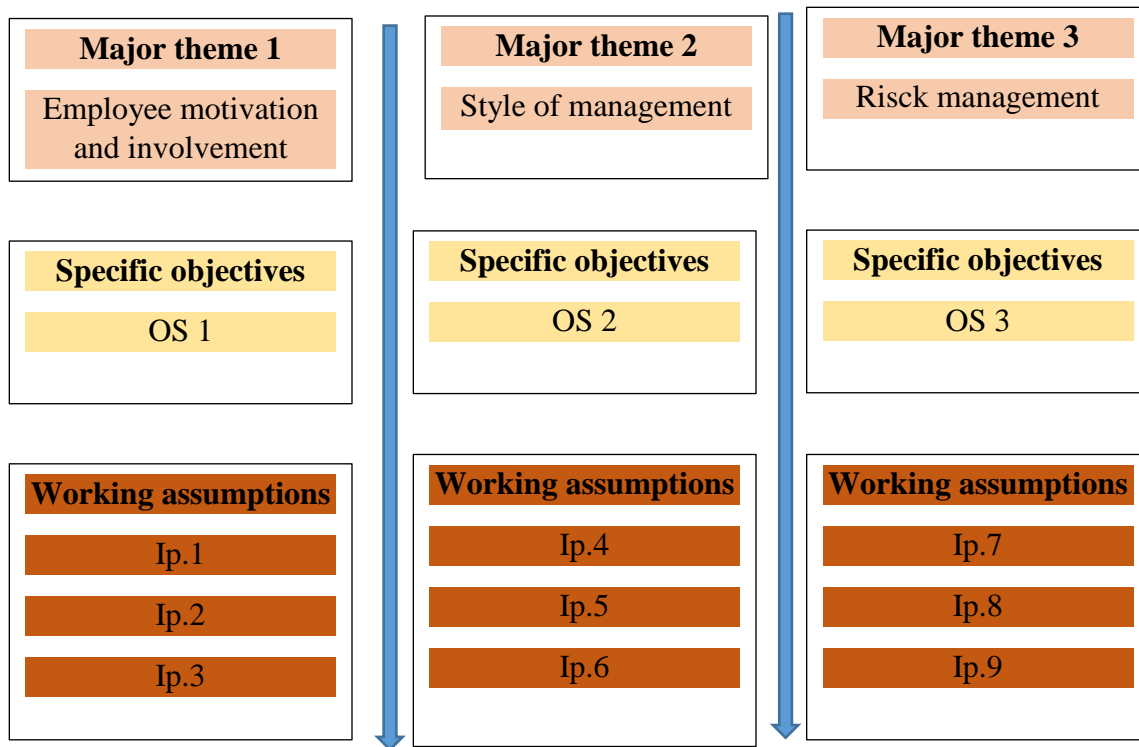


Figure 1.2. The method of developing the hypotheses of scientific research

Source: The author



STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The doctoral thesis is structured in five chapters:

In chapter 1 Management of sports organizations, the state of knowledge in the field of management of sports organizations is presented, description made by addressing the following aspects: the definition of the concept, the delimitation of the sports management environment, as well as the guidelines for the development of the sports movement at the European level, including the contribution of sports to regional development through the cohesion policy of the current community financial programming cycle .

Chapter 2 Peculiarities of the management of sports organizations, includes an inventory of the main particularities of the management of sports organizations , from the managerial strategies used by the organizations in the field, the management of human resources and that of performance, together with aspects related to the role of the public authority in the support and development of the sports phenomenon, as positioning elements in the units sports in general, including in our country.

Chapter 3 The conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach, It is presented the conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach. The general objective and the secondary objectives of the scientific approach, the main hypothesis and the derived hypotheses are presented, using the approach from a qualitative and quantitative point of view; the research is oriented on the three fundamental themes considered: motivation, leadership styles and risk management , the concepts being presented from the perspective of specialized literature.

Chapter 4 Analysis and interpretation of results, it includes the analysis and interpretation of empirical research results. This was carried out based on a questionnaire made on the three dimensions, respectively: motivation, leadership styles and risk management, applied to managers and employees from sports organizations in Romania. After descriptive analysis and correlations on each major theme, intermediate conclusions are found. At the end of the chapter,



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

the validation of the hypotheses is found, which leads to the need to develop a plan of proposals and measures to improve the management system used in sports organizations in Romania.

Chapter 5 The integrated management model of sports organizations (MIOS), based on the results of the empirical research described in the previous chapter, *the Integrated Management Model of Sports Organizations (MIOS)* is presented, as a management model, which represents the author's proposal as a solution for improving the negative aspects observed and enhancing the existing positive ones. The designed model can equally be considered as a good practice guide, which could be used by managers to adapt their own management strategies to the conditions of a constantly changing environment.

The doctoral thesis ends with the final conclusions, personal contributions, research limits, future research directions and the bibliography related to its realization.



Conclusions

I. Aspects at the macro level

The management of organizations is considered as the set of policies for service production, communication, marketing, human resources, financing policy, budget control [...], of the relationships between them and which converge in the direction of the strategic project and which are reflected in the culture organizational. Management is thus, first of all, a process that allows, taking into account the available resources, the clarification of possible options, the making of decisions, the initiation of the necessary actions to control and evaluate the achievements obtained. Therefore, management is fundamentally in its conception an act, an art, whose tools are and remain only supports. Therefore, management methods or tools are not an end in themselves. They may be more or less adapted to opposite objectives. This conception of management as a process or even a "practical art" is essential.

The study presented in this PhD thesis showed that sports organizations are complex socio-technical systems involving a number of actors, which use a large number of objects and physical resources to perform a diverse set of functions, many of which are in outside of the expected training and playing functions.

Sport management involves any combination of skills related to planning, organizing, leading, controlling, budgeting, leading and evaluating in the context of an organization or department whose main product or service is related to sport or physical activity.

Sport managers perform these skills in a variety of organizational settings, for example: college sports; professional sports; amateur sports, including Olympics, sports marketing and management firms; sports communications and media companies; corporate sponsorship and advertising firms; sporting goods companies; arenas, stadiums and civic centers; among many others.



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

In this paper we have presented data describing human resource management systems and practices in educational sports organizations. The sophistication of strategic human resource management was captured using the concepts of human resource motivation, risk management and leadership, supported by associated functions and practices. We have argued that professionalisation, the growth of paid staff, changes in government policy and funding criteria and an increasingly strict compliance climate over the last decade have encouraged and in some cases necessitated the formalization of HRM. The impact of these factors was uneven and led to the development of formal human resource plans and systems in sports organizations.

In terms of personnel, the research findings highlight three key aspects of how human resource management takes place. *Firstly*, there is a strong emphasis on recruitment and selection of staff, but facilitating the further development of employees is less widely supported through formal training systems. *Second*, the emphasis on recruitment and selection rather than training and development may reflect the changing nature of the workforce requirements of sport organizations and the funding limitations of these organisations. As the industry professionalises, staff are expected to know and be passionate about the sport being practiced in the organization and also have relevant management skills and expertise. Therefore, rather than allocating resources to training existing staff, sport organizations may feel that a significant change in staff is required and may seek to recruit new staff to meet the new demands of sport management. *Third*, the additional resources put into employee recruitment and selection suggest that sports organizations generally believe that hiring the right people is the path to long-term success.

The development of formal HR plans is constrained, among other factors, by the lack of a long-term perspective on matters such as recruitment, assessment, the provision of training and professional and managerial development. Sports organizations face tensions between the formality and informality of such practices. Using informal approaches can provide a strong sense of teamwork, enhance social connections and increase employee motivation. On the other hand, formal approaches can provide staff with transparency, consistency and clarity.



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

The challenge for human resource management will be to build a solid employee engagement foundation that rewards, recognizes and empowers staff while meeting the rapidly changing needs and demands of the sports organization.

It has also been identified that improved team function and performance are associated with leadership, supportive team behavior, communication and performance feedback. In the context of complex sport organizations, where leaders must respond to multiple stakeholders and achieve multidimensional performance goals under conditions of effectiveness, addressing the challenges reported and considering the importance of organizational commitment to team development can help ensure that team goals are designed, supported and delivered effectively.

The characteristics of sports organizations refer to:

- pursuit of a purpose other than profit;
- turning to various sources and types of financing;
- collaboration between salaried staff, volunteers and sometimes staff provided by the state and/or local authorities or even public companies;
- the establishment of organizations belonging to national and supranational regulatory systems (continental sports unions, international federations, international Olympic committee) claiming a certain degree of autonomy from the public sphere.

Each type of organization (federation, professional club, local association, etc.) ultimately turns out to be a unique case. These sports organizations, despite a great heterogeneity between them and within each category (local clubs, sports federations, professional clubs, etc.), show the four common characteristics presented.

The sport employs many millions of people around the globe, is played or watched by the majority of the world's population and, at the elite or professional level, has gone from being an amateur pastime to a significant industry. The growth and professionalization of sport has driven changes in the consumption, production and management of sporting events and organizations at all sporting levels. Managing sports organizations in the early 21st century involves the application of techniques and strategies evident in most modern business, government and non-profit



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

organizations. Sports managers engage in strategic planning, manage important human resources, deal with multi-billion dollar broadcasting contracts, manage the welfare of elite athletes who sometimes earn a lot, and work in highly integrated global networks of international sports federations, organizations national sports, government agencies, media corporations, sponsors and community organizations.

The unique characteristics of sports can help to understand the need to apply specific management techniques within sports organizations.

A unique feature of sports is the phenomenon of people developing passions for sports teams, competitions or athletes. Sport has a symbolic meaning in relation to performance results, success and celebration of achievements that do not occur in other areas of economic and social activity. Sports managers must learn to capitalize on these passions by appealing to people's willingness to buy tickets to events, become members of a club, use some of their free time to help run a voluntary association or buy sporting goods. They must also learn to apply clear business logic and management techniques to maintain traditions and connections with the nostalgic aspects of sports consumption and engagement.

There are also marked differences between sports and other organizations in how performance evaluation takes place. Private or publicly traded companies exist to make profits, whereas in sports, other imperatives may take precedence over financial results. Sports managers must be aware of the need to achieve organizational performance on multiple levels, including practicing responsible financial management, in order to ensure the necessary resources to support the established objectives. Competitive balance is also a unique feature of the interdependent nature of relationships between sports organizations that compete on the playing surface but cooperate off it to ensure the long-term viability of clubs and leagues. In most business environments, the goal is market share expansion, competitive supremacy, and supply monopolization. In sports leagues, clubs and teams need opposition to stay in business, so they must cooperate in sharing revenue and playing talent, as well as in competitive regulation efforts, to maximize the level of uncertainty in the outcome of games played. . In some ways, such behavior



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

could be interpreted as anti-competitive, but governments support such actions because of the unique aspects of sport. The sports product, when it takes the form of a game or competition, has variable quality. The results of the game are generally uncertain, one team could dominate, but this diminishes the appeal of the game. Sport also enjoys a higher degree of loyalty compared to the situation of general economic goods, with supporters unlikely to change their favorite team or club due to an unfavorable match result or refereeing issues. Consumers of general economic goods have a wide range of choice and switch brands easily, for reasons of price or quality, while sports competitions are hardly substitutable goods. This advantage also has a negative side, as sports clubs wishing to expand their market share find it difficult to attract supporters of other clubs due to familiarity with the customs and traditions of existing affiliations.

Most national governments see sport as a vehicle for improving the perception of their country internationally, economic development or social development. As such, they see it as their role to enact policies and legislation to support, control or regulate the activities of sports organisations. Most national governments support elite training institutions to help develop athletes for national and international competition, provide funding to national sports organizations to provide high-performance and community-based programs, support sports organizations in bidding for major events, and facilitate the construction of stadiums high capacity. In exchange for this support, governments can influence clubs to increase their target demographic and geographic area, provide services to distinct sectors of the community, or participate in the dissemination of general health promotion messages and consumption policies. of alcohol, drugs and gambling. Governments also regulate the activities of sports organizations through legislation or licensing in areas such as industrial relations, anti-discrimination, taxation and corporate governance.

The general expansion of the sports industry worldwide and the commercialization of sports events and competitions, has forced sports organizations and their managers to increase the level of professionalization. This is reflected in the increased number of university sports management courses, the requirement for managers to have business skills as well as industry-specific knowledge or experience, the increase in the number and size of professional and



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

academic associations dedicated to sports management, and the variety of professionals and specialists with whom sports managers interact throughout their careers. Sports managers work alongside accountants, lawyers, HR or tax specialists, government policy advisers, project management staff, architects, market researchers and media specialists, alongside sports agents, sports scientists, coaches, officials and volunteers.

In addition to the leap in communication technology, developments in areas such as performance-enhancing nutritional supplements, information technology, coaching and high-performance techniques, sports venues, betting and sports equipment are evident. These changes have forced sports managers to develop policies regarding the use of all these means, to protect intellectual property with commercial value, and generally to adapt their operations to incorporate the use of all opportunities to achieve organizational goals. Sports managers need to understand the potential of technological development, but also the likely impact on future operations.

What is different in sports management?

Sports managers use management techniques and theories that are similar to managers in other organizations. However, there are some aspects of strategic management, organizational structure, human resource management, leadership, organizational culture, financial management, marketing, governance and performance management that are unique to the management of sports organizations.

The success of any sports organization can largely depend on the quality of its strategic decisions. It could be argued that non-profit sports organizations have been slow to implement the specific concepts of strategic management. In a competitive market, sports managers must drive their own future by conducting meaningful market analysis, setting a clear direction and developing a strategy that matches the opportunities. An understanding of strategic management principles and how they can be applied in the specific context of the sports industry is essential for future sports managers.

- *Organisational structure*



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

The structure of an organization is important because it defines where staff perform their work tasks, decision-making procedures, the need for collaboration, levels of responsibility and reporting mechanisms. Finding the right structure for a sports organization involves balancing the need to formalize procedures while encouraging innovation and creativity and ensuring adequate control of employee activities without unduly affecting people's motivation and attitude to work. In the complex world of sport, clarifying communication between multiple internal and external stakeholder groups is also an important aspect of managing an organisation's structure.

- ***Human resources management***

Human resource management in sports organizations is essentially about ensuring an efficient and satisfied workforce. However, the size of such organizations, as well as the difficulties in managing personnel in the sports industry, make human resource management a complex issue for sports managers. Successful sports leagues, clubs, associations rely on effective human resources, both on and off the field. Managers leading sports organizations must be able to influence others to follow their visions, empower them to feel part of a team working towards a common goal and be adept at working with leaders of other organizations sports to create alliances, deal with conflicts or coordinate joint development projects.

- ***Organizational culture***

Organizational culture consists of the norms and values held by individuals and groups within an organization that influence workplace activities and goals and in many ways influence how employees work. Organizational culture is related to effectiveness, organizational performance, excellence, employee engagement, cooperation, efficiency, job performance and decision making.

Because of the strong traditions of effort and sportsmanship, managers of organizations must be aware of the power of organizational culture as a driver of performance. Understanding how to identify, describe, analyze and ultimately influence the culture of a sports organization is an important element in the *education of sports managers*.



- ***Sports marketing***

Sports marketing refers to the application of marketing concepts in the activity of professional organizations, aiming to satisfy the needs and desires of consumers. The transposition of this desire into practice takes place, just as in the case of economic goods, through the provision of sports services and products to their consumers. However, sports marketing differs from conventional marketing in its specific ability to encourage the consumption of non-sporting products and services by association.

- ***governor***

Governance is a particularly important element of the management of sports organizations, able to lead to the improvement of organizational performance, rather than the day-to-day operational management decisions. Appropriate governance systems help ensure that elected decision-makers and staff seek to achieve results for the benefit of the organization and its members, and the means used to achieve these results are effectively monitored.

- ***Performance management***

In the last three decades, sports organizations have gone through a period of transition, aiming to improve the level of structuring and professional management. Sports organizations routinely apply general business principles to marketing their products, planning operations, managing human resources and other aspects of the business. The unique nature of sports organizations and the variation in missions and goals has led to the development of a variety of performance evaluation criteria within sports organizations.

II. Aspects at the micro level

A school sports club is a specific organization whose objectives differ from those of a classic organization (enterprise), which has its own resources that it processes in order to obtain profit. The activity of a sports club, even if it is a school one, is one that concerns the practice of sports and the sports show, with all that this means.

The activity of school sports clubs is based on two fundamental ideas:



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

- *the first* , which concerns the importance of training human resources for society, where sports education has a primary role in the formation of human characters and maintaining the health of each person;
- *the second*, which refers to the involvement and participation of all interested parties in the implementation of the first idea.

It could be said that the activity of school sports clubs has as pillars two complementary fundamental ideas. In its activity, the school sports club has to rely on its own resources and those of the parties involved in the practice of sports and the organization of sports events. The non-profit nature of a school sports club does not mean the abolition of the notion of competitive advantage. By its very status, as an effect of the legal regulations regarding sport, a sports club is legitimized to find the necessary means, including financial ones, to support the development of specific activities . Thus, the club's strategy consists in achieving, at a time given, of its competitive objective, taking into account the internal and external contexts.

The present doctoral thesis aimed to address the particularities of management practiced in school sports clubs from the perspective of employee motivation and involvement, risks due to changes.

The main results of this scientific approach consist of the following:

- designing a model for analyzing the strategy of a sports club proposing an integrated management system of the organization that allows adjusting the strategy to the objectives set over time, taking into account the context in which the club operates;
- taking into account the recurring concerns of club managers which, since the 1990s, has seen a growing interest from economic actors and public partners. Moreover, this approach, from a utilitarian perspective, also aimed at improving the understanding of the clubs' strategy and the transformations that occurred along the way, both from the point of view of the club as an independent organization, and from the point of view of the parties involved.



BIBLIOGRAFIE / BIBLIOGRAPHY

1. Adamkiewicz E. & Chantelat P. (1993), Pratiques sportives informelles et management des espaces sportifs municipaux, in Loret A. (dir), *Sport et management. De l'éthique à la pratique*, Paris, EPS.
2. Andreff W., Bourg J-F., Halba B., Nys J-F.,(1995), *Les enjeux économiques du sport en Europe*, Paris, Dalloz.
3. Augé B., Lamouroux O., Lapouble J.-C., (2007), *La Gestion des équipements sportifs*, Éd. Weka.
4. Augé B., Pigeassou C., (1993), L'informatique au service des organisations sportives, in Loret A., *Sport et management*, Paris, Dunod.
5. Augustin J.P. (1978), *Espace social et loisir organisés des jeunes*, Paris, Pédone.
6. Barget E. (1997), Impact économique des spectacles sportifs, *Espaces*, juillet.
7. Barget E., Vaillau D., (2008), „*L'impact économique, touristique et social de la Coupe du Monde de Rugby 2007: Regard méthodologique, Espace n° spéciale, Evénement sportifs et tourisme*”, 1^{er} trimestre.
8. Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
9. Beech J., Chadwick S., (2006), *Marketing Sports*, Londres, Prentice Hall.
10. Ben Larbi M. & Leblanc P. (1989), Les fédérations sportives internationales. Centre de decision et stratégies du pouvoir, *Mappemonde*, n° 2.
11. Bessy O. (2001), Sports et loisirs dans le même bain!, *Urbanisme*, n° 319.
12. Braithwaite, J. (2008). *Regulatory Capitalism: How it Works, Ideas for Making it Work Better*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
13. Braithwaite, J. (2008). *Regulatory Capitalism: How it Works, Ideas for Making it Work Better*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

14. Braithwaite, J. and Drahos, P. (2000). *Global Business Regulation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
15. Brohm, J. (1978). *Sport: A Prison of Measured Time*. London: Ink Links.
16. Brown, A. and Walsh, A. (1999). *Not For Sale: Manchester United, Murdoch and the Defeat of BskyB*. Edinburgh: Mainstream.
17. Bruce A., Pepitone I., S., (2002), *Matever les collaborateurs*, Maxima,
18. Bryson, J. (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
19. Buhaș, S. D. (2015a). *Sport management. From institutionalism to research*. Geosport for Society, 2(1).
20. Chaboche J. (2001a), Les stratégies des Conseils Généraux dans le développement sportif territorial, *REMS*, n° 5.
21. Chaboche J. (2001b), Les collectivités face à l'intercommunalité sportive, *Pouvoirs Locaux*, n° 49.
22. Chalip, L., Johnson, A. and Stachura, L. (eds) (1996). *National Sports Policies: An International Handbook*. Westport: Greenwood Press.
23. Cook, R.A. and Szumal, J.L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, 72.
24. Davies K.A. (1994), *Sport management: Successful Private Sector Business Strategies*, Madison WCB Brown Benchmark.
25. Defrance J., (1995), *Sociologie du sport*, Paris, La Découverte.
26. Deming, W. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge, MA: MIT.
27. Desbordes M., Falgoux J., (2003), *Organiser un événement sportif*, Paris, Éd. d'Organisation.



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

28. Desbordes M., Ohl F., Tribou G., (2004), *Marketing du sport*, Paris, Économica.
29. Dess, G. and Lumpkin, G. (2003). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Boston:McGraw-Hill Irwin.
30. Dessler, G. (2008). *Human resource management (11th ed.)*. London: Pearson Education Ltd.
31. Dheensaw. C. (1994) *The Commonwealth Games: The First 60 Years, 1930–1990*. Sydney: ABC/OrcaPublishing.
32. Doherty, A.J. (1998). *Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport*. Sport Management Review.
33. Dolles, H. and Soderman S. (2013). The network of value captures in football club management, in S. Soderman and H. Dolles (eds). *Handbook of Research on Sport and Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 367–395.
34. Dubruille P. (1992), „*Les enjeux du management en secteur non-marchand*”, Gestion 2000, n°1.
35. Dugalic, S. (2005), *Financial and marketing aspects of strategies in sport*, Sports College, Belgrade.
36. Durand C, & Ravenel L, (2002b), Clubs sportifs professionnels: influence stratégique du potentiel local, in Charrier D. (dir), *Financement du sport par les collectivités locales*, Tome 1, Voiron, PUS.
37. Ehrenberg A. (1991), *La culte de performance*, Paris, Calmann-Lévy.
38. Eisenhardt, K. M. (1989). *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*. Academy of Management journal, 32(3).
39. Euchner, C. (1993). *Playing the Field: Why Sports Teams Move and Cities Fight to Keep Them*. Baltimore:John Hopkins University Press.
40. Evrard Y. (1993), „*Le management des entreprises artistiques et culturelles*”, Economica, Paris.



41. Farmer, J., A. Mulrooney & R. Ammon. (1996). *Sport Facility Planning and Management*. Morgantown, FIT Inc.
42. Fort, R. (2011). *Sport Economics*. 3rd Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson.
43. Foster, G., Greyser, A. and Walsh, B. (2006). *The Business of Sports: Text and Cases on Strategy and Management*. Mason, OH: Thompson South-Western.
44. Friedman, M., Parent, M. and Mason, D. (2004). *Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory*. *European Sport Management Quarterly*,
45. Frisby, W. (1986). The organizational structure and effectiveness of voluntary organizations: The case of Canadian national sport governing bodies. *Journal of Park and Recreation Administration*, 4: 61–74.
46. Frontiera, J. (2010). Leadership and organizational culture transformation in professional sport. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17: 171–186.
47. Frostdick, S. and Walley, L. (eds) (1997). *Sport and Safety Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
48. Gans P., Horn., M. & Zemann C. (2003), *Grandes manifestations sportives: effets économiques, écologiques et sociaux*, Université Manneheim.
49. Gardiner, S., Parrish, R. and Siekman, R. (2009). *EU, Sport, Law and Policy*. The Hague: Asser Press.
50. Graaff, A. (1996). Service quality and sport centres. *European Journal for Sport Management*, xx/2.
51. Gratton, C. and Taylor, P. (1991). *Government and the Economics of Sport*. London: Longman.
52. Gratton, C. and Taylor, P. (2000). *Economics of Sport and Recreation*. Milton Park, UK: Taylor and Francis.
53. Green, M. and Houlihan, B. (2005). *Elite Sport Development*. London: Routledge.



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

54. Greenfield, S. and Osborn, G. (2001). *Regulating Football; Commodification, Consumption and the Law*. London: Pluto Press.
55. Grix, J. (2009). The impact of UK sport policy on the governance of athletics. *International Journal of Sport Policy*, 1.
56. Grix, J. and Dennis, M. (2012) *Sport Under Communism: The East German Experience*. Global Culture and Sport Series. Basingstoke, UK: Palgrave.
57. Guenzi (2005), Marketing du sport et management des installations: des stades aux structures récréatives multifonctionnelles visant à satisfaire le consommateur, in Bolle G. & Desbordes M. (dir.), *Le marketing du sport, une perspective internationale*, Voiron, PUS.
58. Halba B., (1997), *Économie du sport*, Paris, Économica.
59. Hanlon, C. and Cuskelly, G. (2002). *Pulsating major sport event organizations: A framework for inducting managerial personnel*. *Event Management: An International Journal*, 7(4).
60. Hart, L. (2006). *Accounting Demystified: A Self Teaching Guide*. New York: McGraw Hill.
61. Harvard Business Review (1998). *On Measuring Corporate Performance*. Boston: Harvard Business Review Press.
62. Henry, I. and Lee, P.C. (2004). *Governance and ethics in sport*, in J. Beech and S. Chadwick (eds). *The Business of Sport Management*. England: Prentice Hall.
63. Herman, R.D. and Renz, D.O. (2000). Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations. *American Review of Public Administration*, 30: 146–160.
64. Hill, L.A. (2008). ‘Where will we find tomorrow’s leaders?’ *Harvard Business Review*, 86(1).
65. Hillairet D., (1999), *L’Innovation sportive. Entreprendre pour gagner*, Paris, L’Harmattan.
66. Hillairet D., (2003), *Économie du sport et entrepreneuriat*, Paris, L’Harmattan.



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

67. Hillairet D., (2005), *Sport et innovation*, Paris, Hermès-Lavoisier.
68. Hillary Commission (2000). *The Growing Business of Sport and Leisure: The Impact of the Physical Leisure Industry in New Zealand*. Wellington, New Zealand: Hillary Commission.
69. Hoehn, T. and Lancefield, D. (2003). Broadcasting and sport. *Oxford Review of Economic Policy*.
70. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill, London.
71. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
72. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*.
73. Horne, D. (1964). *The Lucky Country: Australia in the 1960s*. Ringwood: Penguin Books.
74. Hums, M. and Maclean, J. (2009). *Governance and Policy in Sport Organizations*. 2nd edn. Scottsdale, Arizona: Holcomb Hathaway.
75. Irwin R., Sutton W., McCarthy L., (2002), *Sport Promotion and Sales Management*; Champaign, Human Kinetics.
76. Lacroix G., Waser A-M., (1999), *Management du sport*, Paris, Éd. d'Organisation.
77. Lardinois T., Tribou G., (2004), La spécificité du management du sport, *Revue française du gestion*.
78. Li, M., Hofacre, S. and Mahony, D. (2001). *Economics of Sport*. Morgantown, USA: Fitness Information Technology
79. Loret (2005), *Concevoir le sport pour un nouveau siècle*, Voiron, PUS.
80. Loret A., (1993), *Sport et management. De l'éthique à la pratique*, Paris, Dunod.
81. Loret A., (2004), *Concevoir le sport pour un nouveau siècle*. Grenoble, PUS.
82. M. Cothelinau.,(1991), *Négociier gagnant*, Intereditions, Paris.



83. Maguire J. (1999)., *Global Sport*, Cambridge, Polity Press.
84. Mannell, R. and Kleiber, D. (2013) *Psychology of leisure*, in T. Blackshaw (ed.). Routledge Handbook of Leisure Studies. London: Routledge.
85. Mathieu D. & Praïcheux J. (1989), L'espace mondial des grandes manifestations sportives internationales, *Mappemonde*, n° 2.
86. Mechikoff, R. and Estes, S. (1993). *A History and Philosophy of Sport and Physical Education*. Madison: Brown and Benchmark.
87. Miège C., (1996)., *Le sport européen*, Paris, PUF.
88. Mih, Viorel (2010), *Psihologie educațională*, Vol I. Cluj-Napoca: ASCR.
89. Mike Burke, (1992), *Styles de pouvoir*, Dunod, Paris.
90. Minquet J.-P. (1997)., *Économie et gestion du sport. Théorie et pratique*, Dublin, City&York.
91. Ohl F., (2006), *Les Sociologies du sport*, Paris, PUF.
92. Ohl F., Tribou G., (2004)., *Les Marchés du sport. Consommateurs et distributeurs*. Paris, Armand Colin.
93. Papalia, Diane E, Olds Sally Wendkos și Feldman Ruth Duskin (2010), *Dezvoltare umană*. București TREI,
94. Pigeassou C., Garrabos C., (1997)., *Management du sport. État des lieux et perspectives*, AFRAPS.
95. Pitts B.G., Sotlar D.K., (1996)., *Fundamentals of Sport Marketing*, Morgantown (USA), Fitness Information Technology Inc.
96. Pociello C. (1995), *Les cultures sportives. Pratiques, représentations et mythes sportifs*, Paris, PUF.
97. Quinn, K. (2009). *Sports and their Fans: The History, Economics and Culture of the Relationship between Spectator and Sport*. Jefferson, NC: McFarland and Co.
98. Ramanantsoa B., Thierry-Basle C., (1989), *Organisation et fédérations sportives*, Paris, PUF.



99. Rigauer, B. (1981). *Sport and Work*. Columbia: Columbia University Press
100. Sabbah C & Vigneau F. (2006), *Les équipements sportifs. Concevoir des équipements adaptés aux nouvelles pratiques*, Paris, Le Moniteur.
101. Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
102. Smith A. and Stewart, R. (2013). *The special features of sport: a critical revisit*, in S. Soderman and H. Dolles (eds). *Handbook of Research on Sport and Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar,
103. Smith, A. (2008). *Introduction to Sport Marketing*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
104. Smith, A. and Shilbury, D. (2004). Mapping cultural dimensions in Australian sporting organizations. *Sport Management Review*, 7(2): 133–165.
105. Smith, A. and Stewart, B. (1999). *Sports Management: A Guide to Professional Practice*. Sydney: Allen & Unwin.
106. Smith, A. and Stewart, B. (2010). The special features of sport revisited. *Sport Management Review*, 10(1):
107. Smith, A., Stewart, B. & Haimes, G. (2011). *The Performance Identity: Building HighPerformance Organizational Cultures in Sport*. New York: Nova Science Publishers.
108. Soares, J. and Correia, A. (2009). Factors and focuses in the strategic decisions of sporting organisations: Empirical evidence in sports associations, *International Journal of Sport Management and Marketing*.
109. Spengler, J., D. Connaughton, & A. Pittman. (2006), *Risk Management in Sport and Recreation*. Champaign, IL. Human Kinetics.
110. Sport England (2011a). *Clubmark factsheet*. London, UK: Sport England.
111. Sport England (2011b). *Sport Makers factsheet*. London, UK: Sport England.
112. Standing Committee on Recreation and Sport Working Party on Management Improvement (1997).



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

113. Statistics Canada (2004). *Cornerstones of Community: Highlights of the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations*. Ottawa, Canada: Author.
114. Statistics Canada (2008). *Sports Participation in Canada, 2005*. Ottawa, Canada: Author.
115. Stănescu M., *Asistență, consiliere și intervenții psihomedicale în sport și kinetoterapie*.
116. Stebbins, R. (2007). *Serious Leisure*. New Jersey: Transaction Publishers.
117. Stensholt, J. and Thomson, J. (2005). Kicking goals. *Business Review Weekly*, 10–16 March.
118. Stewart, R., Nicholson, M., Smith, A. and Westerbeek, H. (2004). *Australian Sport: Better by Design? The Evolution of Australian Sport Policy*. London: Routledge.
119. Stotlar D.K., (2001), *Developing Successful Sport Marketing Plans*, Morgantown (USA), Fitness Information Technologies.
120. Șchiopu U., (1997), *Dicționar de Psihologie*. București, Editura Babel.

CURRICULUM VITAE



Curriculum vitae Europass



Informații personale

Nume / Prenume	IANCU Florian
Adresă(e)	Str. Poliției, nr. 238, com. Văcărești, jud. Dâmbovița
Telefon(oane)	Mobil: 0737621777
Fax(uri)	
E-mail(uri)	iancuflorian27@yahoo.ro
Naționalitate(-tăți)	română
Data nașterii	27.07.1988
Sex	masculin

**Locul de muncă vizat /
Domeniul ocupațional
Experiența profesională**



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

Perioada	- prezent
Funcția sau postul ocupat	Profesor – Educatie fizica si sport
Activități și responsabilități principale	Activități educative, prevenirea abandonului scolar, combaterea violentei in scoli si prevenirea consumului de droguri, activitati de igiena si comportament social,
Numele și adresa angajatorului	Scoala Iancu Vacarescu- Vacaresti, comuna Vacaresti, judetul Dambovita
Tipul activității sau sectorul de activitate	Educație, învățământ, activități educative, activitati de management scolar- managementul clasei de elevi, comunacrea cu elevii.
Educație și formare	
Perioada	2018-prezent
Funcția sau postul ocupat	Barista- Responsabil cafenele
Activități și responsabilități principale	Prepararea cafelei, interactiunea cu clientii, stabilirea retetarelor de cafe, et.
Numele și adresa angajatorului	KALDIO SRL, Str. Cooperatiei 8 C, Târgoviște
Tipul activității sau sectorul de activitate	Domeniul cafelei, cafenele fixe cât și cafenele coffe to go
Perioada	Prezent- doctorand-
Calificarea / diploma obținută	Scoala Doctorala – Universitatea Valahia din Targoviste, domeniul Management



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

Discipline principale studiate / competențe profesionale dobândite	Management general, managementul conflictelor, managementul informațiilor
Perioada	2018-2020- Master
Calificarea / diploma obținută	Facultatea de Științe Economice din Cadrul Universității Valahia din Targoviste- Master in Managementul Organizației
Discipline principale studiate / competențe profesionale dobândite	Managementul organizației, dezvoltare durabilă, managementul resurselor umane, managementul conflictelor.
Perioada	2019 - curs formator- Athena –Centru de calificare și perfecționare
Discipline principale studiate / competențe profesionale dobândite	Pregătirea programului stagiului de formare, pregătirea formării practice, realizarea activităților de formare, evaluarea participanților, evaluarea stagiului de formare
Perioada	2018- certificat competente antreprenoriale
Discipline principale studiate / competențe profesionale dobândite	Competențe antreprenoriale, tehnici de elaborare a unui plan de afaceri,
Perioada	2016- absolvent studii de master
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorul de formare	Diplomă de master- Managementul Biodiversității, Universitatea Valahia din Targoviste, Facultatea de Științe Economice
	Managementul informațiilor, managementul organizațiilor, managementul biodiversității.
	Universitatea Valahia din Targoviste, Facultatea de Educație Fizică și Sport



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

Perioada	2010-absolvent studii de licenta
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de licență
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Universitatea Valahia din Targoviste, Facultatea de Educație Fizică și Sport, atletism, handbal, baschet
Perioada	2007- studii liceale
Calificarea / diploma obținută	Diploma de Bacalaureat- Liceu Sportiv- Voievodul Mircea
Limba(i) maternă(e)	Precizați limba maternă(e) (dacă este cazul specificați a doua limbă maternă, vezi instrucțiunile)
Limba(i) străină(e) cunoscută(e)	
Autoevaluare	
<i>Nivel european</i> (*)	
Engleză	
Franceză	
Competențe și abilități sociale	Comunicare deschisă – competență obținută prin participarea la diverse activități științifice, organizatorice ce țin de sistemul organizatoric, participari la conferinte si simpozioane pe teme de educatie si management sportiv

(*) *Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine*



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

Competențe și aptitudini organizatorice	Spirit organizatoric dovedit în activitățile desfășurate în cadrul organizației. Muncă în echipă, seriozitate în acțiunile întreprinse. Abilități de comunicare, organizare, spirit de echipă și capacitate de muncă prelungită.
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Operare în sistemele informatice: Windows, Office, Adobe Reader, PowerPoint, Excel.
Competențe și aptitudini artistice	Sport, muzică.
Alte competențe și aptitudini	-
Permis(e) de conducere	Categoria B



LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

1. **Florian IANCU** (2023) Motivation of employees in sports organizations, *The Journal Contemporary Economy*, 8(2): pp. 86-90. BDI (EconPapers/RePEC, IDEAS, BASE, SCIOPI, OAJI, ResearchBib, CEEOL, Index Copernicus). ISSN-L 2537 – 4222, http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_fb7ef53f8cfe0fae8b647cc88690e9f9.pdf
2. **Florian IANCU**, Ciprian Matiș, Cosmin Matiș (2023) Analysis of the Impact of Environmental, Social and Governance Factors on the Performance of Firms. *Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati, Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, 29 (2): pp. 75-82. ISSN-L 1584-0409, ISSN-Online 2344-441X. BDI (ERIH+, EconLit, REPEC, DOAJ, EBSCO, ULRICH, ECONIS, ZBW). <https://doi.org/10.35219/eai15840409340>
3. Mihai Cadinoiu, **Florian IANCU** (2023) The Role of Decision Optimization in Urban Transport Management. *Annals of “Dunărea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*. 29 (2): pp. 54-60. ISSN-L 1584-0409, ISSN-Online 2344-441X. http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2023_2/CadinoiuIancu.pdf
4. **Florian IANCU** (2023) Leadership in sport organizations. *Management Strategies*. 15(3): 61-70. ISSN 1844 - 668X. BDI: EconPapers (RePEC), DOAJ, IDEAS..
5. **Florian IANCU**, Xiaoyu Zhan (2022) Dimensions of integrated management in sports organizations – the M.I.O.S. model. *Management Strategies*. 14(3): 24-33. ISSN 1844 - 668X. BDI: EconPapers (RePEC), DOAJ, IDEAS.
6. Mihai Mieilă, Georgiana Vlad (Vasile), Alexandra Sima (Nițoi), Anda-Ileana Necula, Mirela Roxana Bărbulescu (Nița), **Florian IANCU** (2021) *Considerations regarding the risk of integrity – Romanian developments within the European framework*. The 3rd International Conference on Resources Economics and Bioeconomy in



Competitive Societies (RebCos'20) under the title Environmental Challenges, Innovative Technologies and Rural Areas in Digital Era, Vol. 95, DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219501005>,

https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/abs/2021/06/shsconf_rebcos2020_01005/shsconf_rebcos2020_01005.html

7. **Florian IANCU** (2022) *Management of sports organizations. Means and meanings of communication. Contexts and interdisciplinarity – 7th Edition, Volume7* ISBN:978-606-93691-9-7, <http://asociatia-alpha.ro/cci/07-2022/CCI-07-Socs-b.pdf>
8. Dorin Iancu, Ioana Panagoreț, **Florian IANCU**, Larisa Grigore (2018) *The Approach of Sports Organizations from the Perspective of Managerial Functions*, International Conference “Global interferences of knowledge society”, November 16-17th, 2018, Targoviste, Romania, <https://doi.org/10.18662/lumproc.143>, <file:///D:/De%20pe%20net/151-Article%20Text-585-1-10-20190801.pdf>

Participări la conferințe

1. Alexandra Sima (Nițoi), Anda Ileana Necula, Mihai Mieilă, **Florian IANCU** (2022) *The impact of covid-19 pandemic upon the public communication, at local and regional level: case of Dâmbovița County Council*. International Scientific Conference “Accounting and Finance – the Global Languages in Business” 7th Ed., April 8. http://www.univcb.ro/java_script/uploaded/Brosura%20AFISC%202022%20SITE_3.pdf
2. **Florian IANCU** (2022) Dimension of integrated management of sport organization (MIOS). 4th International Conference Global Ethics-Key of Sustainability (GeKoS), 26 may, Bucharest, Romania (On-site & On line conference).
3. Mihai Mieilă, Georgiana Vlad (Vasile), Alexandra Sima (Nițoi), Anda-Ileana Necula, Mirela Roxana Bărbulescu (Nița), **Florian IANCU** (2020) *Considerations regarding the risk of integrity – Romanian developments within the European framework*



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

The 3rd International Conference on Resources Economics and Bioeconomy in Competitive Societies (RebCos’20) under the title Environmental Challenges, Innovative Technologies and Rural Areas in Digital Era; Belgrade, November. 19-20 (On line conference). <https://rebcos.eu/event/environmental-challenges-innovative-technologies-and-rural-areas-in-digital-era/>

4. **Florian IANCU**, Mihai Mieiță (2018) *Applying Supply Chain Management as a premise for sustainable development*. Supply Chain Management for Efficient Consumer Response Conference “Future Leadership and Artificial Intelligence Drive Value Network”, 18 – 19 October.