

UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT

Cu titlu de manuscris

C.Z.U: 615.825:005+796(043.3)

NICA IRENE TEODORA

**IMPACTUL METODEI PILATES ASUPRA
MANAGEMENTULUI CENTRELOR SPORTIVE ȘI
CONDIȚIEI FIZICE**

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

Teză de doctor în științe pedagogice

Conducător științific:

**doctor în științe istorice,
profesor universitar
BUDEVICI-PUIU Anatolie**

Autor:

CHIȘINĂU, 2021

© Nica Irene Teodora, 2021

CUPRINS

ADNOTARE (în limba română, rusă și engleză)	5
LISTA TABELELOR	8
LISTA FIGURILOR	9
LISTA ABREVIERILOR	10
INTRODUCERE	11
CAPITOLUL 1. FUNDAMENTAREA TEORETICĂ ȘI METODICĂ REFERITOARE LA IMPACTUL METODEI PILATES ASUPRA MANAGEMENTULUI CENTRELOR SPORTIVE ȘI CONDIȚIEI FIZICE	17
1.1. Mediul ambiant al managementului activității sportive. Locul și rolul metodei Pilates în managementul centrului sportiv.	17
1.2. Particularități organizatorice în cadrul centrului sportiv	31
1.3. Aspecte introductive privind metoda Pilates	42
1.4. Metoda Pilates - formă de practicare	46
1.5. Particularitățile de vârstă ale femeilor de 30-40 de ani din punct de vedere motric, fiziologic și psihologic.....	50
1.6. Concluzii la capitolul 1.....	57
CAPITOLUL 2. DETERMINAREA METODOLOGICĂ A MODULUI ÎN CARE METODA PILATES INFLUENȚEAZĂ ACTIVITATEA CENTRELOR SPORTIVE ȘI CONDIȚIA FIZICĂ A PRACTICANTELOR	58
2.1. Metodologia, organizarea și desfășurarea cercetării	58
2.2. Metode de implementare a conceptului de management în cadrul centrelor sportive.	63
2.2.1. Managementul centrelor sportive: Modelul de competențe pentru managerul sportiv	65
2.2.2. Studiu de caz privind managementul unui centru sportiv	76
2.2.3. Analiza SWOT asupra managementului centrului sportiv	83
2.3. Metode de verificare a îmbunătățirii condiției fizice a femeilor prin exerciții Pilates.	87
2.3.1. Dezvoltarea forței abdominale cu ajutorul programelor Pilates.....	87
2.3.2. Dezvoltarea mobilității coloanei vertebrale și a elasticității musculare prin metoda Pilates	88
2.3.3. Rolul metodei Pilates în formarea și dezvoltarea echilibrului.....	90
2.3.4. Modificarea compoziției corporale cu ajutorul metodei Pilates.....	91
2.3.5. Chestionar privind impactul practicării Pilates asupra condiției fizice a femeilor.....	92
2.4. Concluzii la capitolul 2	96

CAPITOLUL 3. ARGUMENTAREA EXPERIMENTALĂ A IMPACTULUI METODEI PILATES ASUPRA MANAGEMENTULUI CENTRELOR SPORTIVE ȘI ASUPRA CONDIȚIEI FIZICE A PRACTICANTELOR.....	98
3.1. Impactul metodei Pilates asupra managementului centrelor sportive.....	98
3.1.1. Observații specifice privind activitatea managerială a centrului sportiv supus analizei ..	98
3.1.2. Discuții asupra studiului de caz privind evoluția economică a centrului sportiv în perioada 2017-2020 și impactul metodei Pilates asupra afacerii	99
3.2. Îmbunătățirea condiției fizice prin intermediul exercițiilor Pilates	100
3.2.1. Rezultatele testului privind dezvoltarea forței musculaturii abdominale cu ajutorul programelor Pilates.....	100
3.2.2. Rezultatele testului privind dezvoltarea mobilității coloanei vertebrale și a elasticității musculare prin metoda Pilates	103
3.2.3. Rezultatele testului privind formarea și dezvoltarea echilibrului prin metoda Pilates	106
3.2.4. Rezultatele testului privind efectele exercițiilor Pilates asupra compoziției corporale....	109
3.3. Concluzii la capitolul 3.....	112
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	114
BIBLIOGRAFIE	119
ANEXE	136
Anexa 1. Test I. Date obținute în urma aplicării testului privind forța musculaturii abdominale	136
Anexa 2. Test II. Date obținute în urma aplicării testului de mobilitate și elasticitate.....	137
Anexa 3. Test III. Date obținute în urma aplicării testului de echilibru	138
Anexa 4. Chestionar privind impactul practicării Pilates asupra condiției fizice a femeilor	139
Anexa 5. Ghidul Metodei Pilates	141
DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	194
CV-ul AUTORULUI.....	195

ADNOTARE

Nica Irene Teodora

„Impactul metodei Pilates asupra managementului centrelor sportive și condiției fizice”
Teză de doctor în științe pedagogice. Chișinău, 2021

Structura tezei: introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie – 243 surse, 118 pagini, 5 anexe, 26 figuri, 16 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 8 articole științifice și prezentate în cadrul a 3 conferințe științifice.

Cuvinte-cheie: management, Pilates, centru sportiv, echilibrul corpului, compoziție corporală, coloana vertebrală, mușchii coapsei, forța abdominală.

Scopul cercetării constă în studierea fenomenului de justificare teoretică și verificare experimentală a eficacității condițiilor organizatorice și pedagogice pentru îmbunătățirea condiției fizice a femeilor din categoria de vârstă cuprinsă între 30 și 40 de ani prin metoda Pilates. Această metodă este analizată din două perspective, cea a centrului sportiv, care urmărește creșterea notorietății și a veniturilor, și cea a practicantului, interesat cu precădere de beneficiile aduse asupra stării generale de sănătate. Astfel, cercetarea abordează cele două elemente într-un studiu cu valențe interdisciplinare, dovedind pe baza metodelor de cercetare folosite, impactul pozitiv al metodei Pilates atât asupra condiției fizice a femeilor, dar și asupra veniturilor și clientelei centrului sportiv.

Obiectivele cercetării:

1. Studierea conceptului de management în cadrul cluburilor sportive;
2. Elaborarea unui model de competențe pentru managerul unui centru sportiv;
3. Analiza impactului Metodei Pilates asupra managementului și veniturilor centrelor sportive;
4. Argumentarea experimentală și valorificarea eficienței privind îmbunătățirea condiției fizice ale femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 ani prin programe specifice metodei Pilates.

Noutatea și originalitatea cercetării constă în tratarea unei teme neabordate anterior de către literatura de specialitate prin abordarea conceptelor de management și Pilates într-un studiu cu valențe interdisciplinare, dovedind pe baza metodelor de cercetare folosite, impactul pozitiv al metodei Pilates atât asupra condiției fizice a femeilor, dar și asupra veniturilor și clientelei centrului sportiv.

Problema științifică importantă soluționată rezidă în elaborarea ghidului teoretico-practic (exerciții de tip Pilates), în selectarea, organizarea, fundamentarea teoretică și experimentală a conținuturilor generatoare de strategii personalizate pentru femeile cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani.

Semnificația teoretică. O importanță deosebită este acordată consolidării și menținerii sănătății precum și formării unui stil de viață sănătos pentru femeile cu vârste cuprinse între 30 și 40 de ani. Metoda Pilates poate constitui o modalitate eficientă de a îmbunătăți condiția fizică a femeii, fiind probat pe parcursul prezentei lucrări impactul pozitiv pe care această disciplină îl poate avea asupra dezvoltării forței abdominale, echilibrului, compoziției corporale și îmbunătățirii mobilității coloanei vertebrale și a elasticității musculare. Organizarea corectă și sistematică a activității fizice a femeii și un stil de viață sănătos în această perioadă de vârstă pot încetini regresia stării fizice și psihice a corpului acesteia. În același timp, componenta managerială a centrelor sportive din țară nu acordă importanță adaptării ofertelor de servicii pentru a pune la dispoziția femeilor cu vârsta între 30 și 40 de ani activități personalizate, element lipsă care poate impacta negativ bugetul de venituri al organizației.

Valoarea aplicativă a cercetării este dată de posibilitățile multiple de aplicare și implementare în managementul centrelor sportive a antrenamentelor de Pilates, ce pot contribui deopotrivă la creșterea satisfacției clienților care vor resimți beneficiile supra condiției fizice, dar și la dezvoltarea organizației prin creșterea cifrei de afaceri și a numărului de clienți.

Implementarea rezultatelor cercetării științifice. Rezultatele obținute au fost verificate și constituie îmbunătățiri considerabile în ceea ce privește starea de sănătate și condiția fizică a femeilor cuprinse în experiment, determinate de implementarea celor patru categorii de exerciții de tip Pilates.

АННОТАЦИЯ

Ника Ирене Теодора

«Влияние метода пилатеса на управление спортивными центрами и физическое состояние»
Докторская диссертация в области педагогических наук. Кишинев, 2021г.

Структура диссертации: введение, 3 главы, общие выводы и рекомендации, библиография - 243 источников, 118 страниц, 5 приложений, 26 рисунков, 16 таблицы. Полученные результаты были опубликованы в 8 научных статьях, и две другие статьи были защищены на 3 научных конференциях.

Ключевые слова: управление, Пилатес, спортивный центр, равновесие тела, состав тела, позвоночник, мышцы бедра, сила живота.

Цель исследования - изучить феномен теоретического обоснования и экспериментальной проверки эффективности организационно-педагогических условий физического воспитания женщин 30-40 лет методом пилатеса. Этот метод анализируется с двух точек зрения: спортивного центра, цель которого - повысить известность и доход, и практикующего специалиста, который в основном заинтересован в пользе, приносимой для общего состояния здоровья. Таким образом, исследование рассматривает два элемента в междисциплинарном исследовании, доказывая на основе использованных методов исследования положительное влияние метода пилатеса как на физическое состояние женщин, так и на доход и клиентуру спортивного центра.

Цели исследования:

1. Изучение концепции управления в спортивных центрах;
2. Разработка модели структуры компетенций для спортивных менеджеров;
3. Анализ влияния метода пилатеса на управление и доходы спортивных центров;
4. Экспериментальное обоснование эффективности улучшения физического состояния женщин в возрасте от 30 до 40 лет с помощью специальных программ пилатеса.

Новизна и оригинальность исследования заключаются в анализе темы, ранее не освещавшейся в научной литературе, путем подхода к концепциям менеджмента и пилатеса в исследовании с междисциплинарными элементами, доказывающих на основе использованных методов исследования положительное влияние пилатеса на физическое состояние женщин, а также доход и клиентура спортивного центра.

Решенная важная научная проблема заключается в разработке теоретико-практического руководства (упражнения пилатеса), в выборе, организации, теоретическом и экспериментальном обосновании содержания, генерирующего индивидуальные стратегии для женщин в возрасте от 30 до 40 лет.

Теоретическое значение. Особое внимание следует уделять укреплению и поддержанию здоровья, а также формированию здорового образа жизни у женщин в возрасте от 30 до 40 лет. Метод пилатеса может быть эффективным способом улучшения физического состояния женщины, поскольку доказано положительное влияние этого метода может повлиять на развитие силы живота, равновесия, композиции тела, а также на улучшение подвижности позвоночника и эластичности мышц. Правильная и систематическая организация физической активности женщины и здоровый образ жизни в этом возрасте могут замедлить регресс физического и психического состояния ее организма. В то же время управленческий компонент спортивных центров в стране не придает значения адаптации предложений спортивных услуг для предоставления женщинам в возрасте от 30 до 40 лет индивидуальной деятельности, что может негативно повлиять на доходный бюджет организации..

Практическая ценность исследования Прикладная ценность исследования представлена широкими возможностями применения и внедрения занятий пилатесом в управлении спортивными центрами, что может способствовать как повышению удовлетворенности клиентов, которые почувствуют преимущества своего физического состояния, так и развитию организации за счет увеличения оборота и количества клиентов.

Внедрение научных результатов. Полученные результаты были проверены и представляют собой значительные улучшения с точки зрения здоровья и физической формы женщин в эксперименте, определяемые выполнением четырех категорий упражнений пилатеса.

ANNOTATION

Nica Irene Teodora

“The impact of the Pilates method on the management of sports centers and physical condition”
Doctoral thesis in pedagogical sciences. Chişinău, 2021

Structure of the thesis: introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, bibliography - 243 sources, 118 pages, 5 annexes, 26 figures, 16 tables. The obtained results were published in 8 scientific articles and presented in 3 scientific conferences.

Keywords: management, Pilates, sports center, body balance, body composition, spine, thigh muscles, abdominal strength.

The purpose of the research is to study the phenomenon of theoretical justification and experimental verification of the effectiveness of the organizational and pedagogical conditions for the physical education of women between 30 and 40 years old through the Pilates method. This method is analyzed from two perspectives, that of the sports center, which aims to increase notoriety and income, and that of the practitioner, mainly interested in the benefits brought on the general state of health. Thus, the research addresses the two elements in an interdisciplinary study, proving based on the research methods used, the positive impact of the Pilates method both on the physical condition of women, but also on the income and clientele of the sports center.

Research objectives:

1. Study of the management concept within sports centers;
2. Development of a competence structure model for the sport managers;
3. Analysis of the impact of the Pilates Method on the management and revenues of sports centers;
4. Experimental argumentation on the effectiveness of improving the physical condition of women aged between 30 and 40 years through Pilates-specific programs.

The novelty and originality of the research consist in the analysis of a topic not previously addressed by the scientific literature by approaching the concepts of management and Pilates in a study with interdisciplinary elements, proving based on the research methods used, the positive impact of Pilates on the physical condition of women, but also on the income and clientele of the sports center.

The important scientific problem solved lies in the elaboration of the theoretical-practical guide (Pilates exercises), in the selection, organization, theoretical and experimental substantiation of the contents generating personalized strategies for women aged between 30 and 40 years.

Theoretical significance. Particular importance should be given to strengthening and maintaining health as well as the formation of a healthy lifestyle for women between the ages of 30 and 40. The Pilates method can be an effective way to improve a woman's physical condition, being proved the positive impact this can have on developing abdominal strength, balance, body composition, and improving spinal mobility and muscle elasticity. The correct and systematic organization of a woman's physical activity and a healthy lifestyle in this period of age can slow down the regression of the physical and mental state of her body. At the same time, the managerial component of sports centers in the country does not give importance to adapting the offers of sports services to provide women between 30 and 40 years with personalized activities, a lack that can negatively impact the income budget of the organization.

The applicative value of the research is represented by the wide possibilities of application and implementation of the Pilates classes in the management of sports centers, which can contribute both to increase customer satisfaction who will feel the benefits on the physical condition, but also to the development of the organization by increasing turnover and number of customers.

Implementation of scientific results. The results obtained were verified and represent considerable improvements in terms of health and fitness of women in the experiment, determined by the implementation of the four categories of Pilates exercises.

LISTA TABELELOR

Tabelul 2.1. Modelul de competențe necesare în cadrul unui centru sportiv	68
Tabelul 2.2. Punctaj pe scala Likert.....	68
Tabelul 2.3. Cunoștințele și aptitudinile necesare managerului unui centru sportiv	69
Tabelul 2.4. Analiza profitabilității activităților sportive în cadrul centrului în perioada 2017-2020, la toate disciplinele (RON).....	76
Tabelul 2.5. Venituri obținute în anul 2017.....	77
Tabelul 2.6. Venituri obținute în anul 2018.....	77
Tabelul 2.7. Venituri obținute în anul 2019.....	78
Tabelul 2.8. Venituri obținute în anul 2020.....	79
Tabelul 2.9. Venituri obținute în perioada 2017-2020 din activitatea Pilates	79
Tabelul 2.10. Răspunsurile clientelor la chestionarul privind beneficiile Pilates.....	91
Tabelul 3.1. Test 1. Rezultatele testului de dezvoltare a forței musculaturii abdominale...	101
Tabelul 3.2. Test I. Interpretare statistico-matematică la testarea forței musculaturii abdominale	101
Tabelul 3.3. Test II. Rezultatele testului de mobilitate și elasticitate	104
Tabelul 3.4. Test II. Interpretare statistico-matematică la testarea mobilității și supleței ...	105
Tabelul 3.5. Test III. Interpretarea rezultatelor testului de echilibru.....	107
Tabelul 3.6. Test III. Interpretare statistico-matematică la testarea echilibrului	108

LISTA FIGURILOR

Figura 1.1. Relația dintre sport și ideologie	18
Figura 1.2. Funcțiile recreative, culturale și de agrement ale sportului	23
Figura 1.3. Sistemul de cultură fizică comercială și organizare sportivă.....	28
Figura 1.4. Algoritmul metodei Pilates pentru femeile cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani	42
Figura 1.5. Tipuri de tonus muscular	44
Figura 1.6. Acrostihul metodei Pilates	48
Figura 2.1. Practicante ale disciplinei Pilates.....	61
Figura 2.2. Organigrama centrului sportiv	74
Figura 2.3. Reprezentarea grafică a situației economice (venituri, cheltuieli, profit) a centrului sportiv în perioada 2017-2020.....	76
Figura 2.4. Ponderea încasărilor în anul 2017, pe fiecare disciplină.....	77
Figura 2.5. Ponderea încasărilor în anul 2018, pe fiecare disciplină.....	78
Figura 2.6. Ponderea încasărilor în anul 2019, pe fiecare disciplină.....	78
Figura 2.7. Ponderea încasărilor în anul 2020, pe fiecare disciplină.....	79
Figura 2.8. Reprezentarea grafică a situației veniturilor generate de disciplina Pilates.....	80
Figura 2.9. Analiza SWOT	82
Figura 2.10. Cursante la disciplina Pilates – participante la testul de mobilitate a coloanei vertebrale și de elasticitate musculară	86
Figura 3.1. Test I. Reprezentarea grafică a interpretării rezultatelor la testul de forță musculară abdominală.....	101
Figura 3.2. Test I. Reprezentarea grafică a valorilor medii inițiale și finale la testul de forță musculară abdominală	102
Figura 3.3. Test II. Reprezentarea grafică a interpretării rezultatelor la testul de mobilitate și elasticitate	104
Figura 3.4. Test II. Reprezentarea grafică a valorilor medii inițiale și finale la testul de mobilitate și elasticitate.....	105
Figura 3.5. Cursantele participante la testul de echilibru	107
Figura 3.6. Test III. Reprezentarea grafică a interpretării rezultatelor la testul de echilibru	108
Figura 3.7. Test III. Reprezentarea grafică a valorilor medii inițiale și finale la testul de echilibru	108
Figura 3.8. Practicante ale disciplinei Pilates.....	112
Figura 3.9. Practicante ale disciplinei Pilates.....	113
Figura 3.10. Practicante ale disciplinei Pilates	114

LISTA ABREVIERILOR

C	Centrul
cm	Centimetri
CNEFS	Center for United Energy Facilities and Structures
CV	Coeficientul de variabilitate
CV	Curriculum Vitae
etc	Et cetera
HDL	Colesterol
Max	Maximum
Me	Mediana
min	Minut
mm	Milimetru
Mo	Modulul
PRSA	Public Relations Society of America
S	abaterea standard
SUA	Statele Unite ale Americii
SWOT	Puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări
TVA	Taxa pe valoare adăugată
UE	Uniunea Europeană
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
USEFS	Universitatea De Stat De Educație Fizică Și Sport
VO ₂	Volumul de oxigen
X	Media aritmetică

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei abordate este determinată de abordarea interdisciplinară a metodei Pilates, activitate sportivă cu notorietate internațională, care este analizată teoretic și experimental pentru a dovedi în cele din urmă impactul pozitiv pe care îl generează asupra stării de sănătate a femeilor dar și asupra aspectelor de management ale unui centru sportiv. Sănătatea unei națiuni este alcătuită din sănătatea fiecărei persoane, a fiecărei familii și a întregii populații. În centrul tuturor acestor lucruri se află o femeie care îndeplinește funcții sociale importante. Starea de sănătate a femeilor și stilul lor de viață au o importanță națională deosebită; iar în vederea consolidării sănătății mamei și implicit a copilului se recomandă practicarea activităților fizice cu caracter susținut fie independent sau într-un cadru organizat în centre sportive [17, 36, 158].

Organizarea activităților sportive specifice femeilor aduce beneficii atât condiției fizice a acestora, cât și centrelor sportive care își asigură participanți la activitățile dedicate preponderent femeilor, începând cu cele mai mici vârste și anume 5 ani și continuând cel puțin până la 30-40 de ani, vârsta femeilor cuprinsă în prezenta cercetare.

Instructorul responsabil de activitățile specifice femeilor cu vârsta de 30-40 de ani are responsabilitatea de a ține cont de specificul activităților lor cotidiene, de afecțiunile fizice, de gradul de pregătire fizică specifică fiecărei femei, în organizarea și selecționarea tipului de exerciții fizice utilizate precum și a gradului de dificultate, utilizate în timpul antrenamentelor [137].

Femeile cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani necesită o importanță deosebită în timpul antrenamentelor practicate, cu beneficii în special pentru prelungirea și menținerea calității vieții, pentru formarea și consolidarea unui stil de viață sănătos, precum și pentru o stare psihică bună [87, 124]. Toate aceste demersuri sunt realizate în scopul îmbunătățirii calităților și aspectului fizic, ducând la creșterea încrederii și stimei de sine și implicit la un nivel ridicat al calității vieții. Această perioadă de vârstă se caracterizează prin faptul că începe prima etapă a unei scăderi lente, dar constante, a unui număr de indicatori specifici dezvoltării fizice și a potențialului fizic al femeilor. Organizarea corectă și sistematică a activității fizice a femeii și un stil de viață sănătos în această perioadă de vârstă pot încetini regresia stării fizice și psihice a acesteia [153]. În același timp, sistemul de întărire și menținere a sănătății, longevitatea creativă și capacitatea profesională a populației active nu sunt suficient dezvoltate în România, fiind necesară o dezvoltare mai amplă prin informarea, angrenarea și convingerea acestei categorii de femei să practice sistematic și continuu diferite categorii de exerciții fizice, adaptate nivelului lor de disponibilitate fizică și psihică [87, 89, 124, 158].

Analiza literaturii științifice și educaționale cu privire la educația fizică a populației de sex feminin, în special a celor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, a relevat următoarele contradicții:

- între obiectivele statului și cele ale societății de a forma o grupă genetică sănătoasă a țării și sănătatea redusă a femeilor moderne;
- între nivelul de cercetare privind problemele de îmbunătățire a stării fizice și consolidarea sănătății populației active privind dezvoltarea insuficientă a unei abordări științifice pentru îmbunătățirea eficacității educației fizice a populației, în special a femeilor;
- între nevoia de a consolida și menține sănătatea fizică și psihică a femeilor și dezvoltarea insuficientă a suportului metodologic și tehnologic adecvat categoriei de femei cu vârsta între 30-40 de ani.

În baza contradicțiilor dezvăluite, a fost identificată problema care constă în căutarea, identificarea și dezvoltarea condițiilor organizaționale și pedagogice prin intermediul educației fizice, prin aplicarea mijloacelor specifice Metodei Pilates în cadrul unui centru sportiv cu scopul analizei impactului asupra condiției fizice a practicantelor și influența acestei discipline asupra managementului centrului sportiv supus prezentului studiu.

Scopul cercetării doctorale constă în studierea fenomenului de justificare teoretică și verificare experimentală a eficacității condițiilor organizatorice și pedagogice pentru îmbunătățirea condiției fizice a femeilor din categoria de vârstă cuprinsă între 30 și 40 de ani prin metoda Pilates. Această metodă este analizată din două perspective, cea a centrului sportiv, care urmărește creșterea notorietății și a veniturilor, și cea a practicantului, interesat cu precădere de beneficiile aduse asupra stării generale de sănătate. Astfel, cercetarea abordează cele două elemente într-un studiu cu valențe interdisciplinare, dovedind pe baza metodelor de cercetare folosite, impactul pozitiv al metodei Pilates atât asupra condiției fizice a femeilor, dar și asupra veniturilor și clientelei centrului sportiv.

Obiectivele cercetării:

1. Studierea conceptului de management în cadrul cluburilor sportive;
2. Elaborarea unui model de competențe pentru managerul unui centru sportiv;
3. Analiza impactului Metodei Pilates asupra managementului și veniturilor centrelor sportive;
4. Argumentarea experimentală și valorificarea eficienței privind îmbunătățirea condiției fizice ale femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 ani prin programe specifice metodei Pilates [26, 106].

Noutatea și originalitatea cercetării constă în elaborarea unor modele eficiente de programe specifice Metodei Pilates, adaptate femeilor cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani și impactul aplicării acestei metode în cadrul centrului sportiv.

De asemenea, s-a studiat rolul și locul Metodei Pilates în îmbunătățirea și dezvoltarea condiției fizice a femeilor cuprinse în cercetare, precum și impactul acestei metode asupra numărului de participanți care frecventează această disciplină, asupra veniturilor, a cheltuielilor, a prestigiului și a managementului centrului sportiv cuprins în cercetare [63, 64, 65, 73, 76, 124, 125, 134, 146].

Subiectul cercetării constă în dezvoltarea condițiilor organizatorice și pedagogice ale educației fizice, a femeilor cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani și implementarea lor prin intermediul Metoda Pilates, precum și verificarea experimentală a eficacității aplicării acesteia pe grupul țintă, în cadrul centrului sportiv supus analizei. Totodată, se are în vedere posibilitatea implementării conceptelor manageriale la nivelul centrelor sportive, identificarea competențelor necesare pentru funcția de manager sportiv și evaluarea modului în care disciplina Pilates, parte componentă a ofertei de servicii sportive, poate impacta obiectivele manageriale ale organizației (creșterea veniturilor și a numărului de clienți).

Ipoteza de cercetare presupune că metoda Pilates va avea un efect pozitiv asupra condiției fizice a femeilor dar și asupra managementului centrelor sportive, sub rezerva îndeplinirii următoarelor condiții:

1. Practicarea metodei Pilates contribuie la dezvoltarea condiției fizice a femeilor cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani;
2. Metoda Pilates contribuie la îmbunătățirea forței abdominale, la dezvoltarea mobilității și elasticității musculare, la formarea și dezvoltarea echilibrului dar și la modificarea compoziției corporale a femeilor practice;
3. Succesul centrului sportiv depinde de competențele managerului de a adapta oferta de servicii și conținutul activităților sportive pentru a se adresa și femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani;
4. Metoda Pilates influențează managementul centrelor sportive contribuind la atragerea de noi clienți, la păstrarea celor existenți și la creșterea veniturilor/cifrei de afaceri.

Pe baza ipotezei de cercetare, s-au format următoarele **sarcini**:

1. Identificarea componentelor de management care influențează numărul de clienți și veniturile centrului sportiv;
2. Elaborarea unui model de competențe necesare managerului sportiv pentru ca centrul sportiv să performeze;
3. Identificarea măsurilor necesare a fi implementate pentru îmbunătățirea veniturilor și profitabilității centrului sportiv în baza rezultatelor analizei situațiilor financiare din perioada 2017-2020;

4. Analiza contextului teoretic pentru dezvoltarea și implementarea condițiilor organizaționale și pedagogice pentru dezvoltarea condiției fizice a femeilor cu vârste cuprinse între 30 și 40 de ani;
5. Dezvoltarea unui suport metodologic pentru educația fizică a femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, prin intermediul Metodei Pilates;
6. Proiectarea unui plan de exerciții Pilates pentru îmbunătățirea condiției fizice a femeilor între 30 și 40 de ani;
7. Verificarea în activitatea experimentală a eficacității exercițiilor Pilates asupra condiției fizice a femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani;
8. Chestionarea practicantelor de Pilates în vederea obținerii unui feedback direct cu privire la modul în care exercițiile Pilates le influențează starea de sănătate fizică și mentală.

Pentru rezolvarea sarcinilor, au fost utilizate următoarele *metode de cercetare* [14, 108]:

- Cercetarea elementelor teoretico-conceptuale, metodologice și practice prezentate în literatura științifică de specialitate (*Literature review*);
- Analiza datelor economico-financiare ale situațiilor anuale înregistrate de clubul sportiv;
- Observația;
- Chestionarea sociologică (ancheta tip chestionar, interviul și convorbirea) [105];
- Metoda experimentului - metode de măsurare antropometrice și funcționale, metode de monitorizare și evaluare a stării fizice a femeilor [188];
- Metoda statistico-matematică pentru procesarea datelor colectate [72];
- Metoda grafică și tabelară.

Semnificația teoretică a cercetării constă în justificarea condițiilor organizatorice și pedagogice pentru educația fizică a femeilor, prin intermediul unor mecanisme fitness, complexe și integrate, de îmbunătățire a sănătății și de prevenire a afecțiunilor – metoda Pilates.

Modelul pedagogic al educației fizice a femeilor în procesul de fitness este fundamentat teoretic, conținând următoarele etape organizatorice și pedagogice: scop, obiective și condiții pedagogice de implementare, etape, conținutul materialelor teoretice și practice, criteriile pentru monitorizarea și corectarea sănătății femeilor. Materialul teoretic acumulat prin rezultatele lucrărilor experimentale a extins și a completat fundamentele și abordările teoretice și metodologice generale ale sistemului de educație fizică și formarea unui stil de viață sănătos pentru populația activă, în special pentru femei.

Sumarul compartimentelor tezei

În *Introducere* este argumentată actualitatea temei abordate și importanța problemei cercetate. Sunt precizate scopul și obiectivele cercetării, se evidențiază noutatea, importanța teoretică, valoarea aplicativă a lucrării și aprobarea rezultatelor cercetării.

În *Capitolul I* al tezei, **“Fundamentarea teoretică și metodică referitoare la impactul metodei Pilates asupra managementului centrelor sportive și condiției fizice”**, sunt prezentate într-o manieră duală aspectele teoretice, practice și legislative privind managementul centrului sportiv și metoda Pilates, având scopul de a determina necesitatea elaborării și a fundamentării metodologiei. Astfel, primul subcapitol este dedicat analizei conceptului de management, fiind prezentat mediul ambiant al managementului activității sportive și particularitățile managementului aplicat în cadrul unui centru sportiv. Cel de-al doilea subcapitol analizează literatura științifică de specialitate privind metoda Pilates ca formă de practicare, abordând particularitățile de vârstă ale femeilor cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani, din punct de vedere motric, fiziologic și psihologic. În finalul capitolului sunt prezentate concluziile privind particularitățile conceptului de management sportiv și a metodei Pilates, pe baza opiniilor expuse în literatura de specialitate.

Al doilea capitol din teză **“Determinarea metodologică a modului în care metoda Pilates influențează activitatea centrelor sportive și condiția fizică a practicantelor”** tratează subiecții, metodele și organizarea cercetării științifice. Prima secțiune a capitolului prezintă metodologia ce urmează a fi utilizată, modul de organizare și etapele desfășurării cercetării. A doua secțiune a capitolului dezvoltă metodele de implementare a conceptului de management în cadrul centrelor sportive. În cadrul acestei secțiuni vor fi identificate competențele necesare unui manager sportiv prin intermediul unui chestionar în baza căruia va fi elaborat modelul de competențe și, de asemenea, va fi realizat un studiu de caz privind organizarea unui centru sportiv și impactul pe care îl are metoda Pilates asupra situației financiare a acestuia. Studiul de caz a fost realizat prin intermediul unei analize SWOT și a analizei situațiilor financiare anuale, urmărind să identificăm aportul adus de disciplina Pilates. A treia secțiune a capitolului cuprinde descrierea metodologiilor și exercițiilor utilizate în vederea stabilirii beneficiilor aduse de metoda Pilates asupra condiției fizice a femeilor cu vârsta între 30 și 40 de ani. Secțiunea cuprinde patru teste experimentale (dezvoltarea forței abdominale, dezvoltarea mobilității coloanei vertebrale și a elasticității musculare, formarea și dezvoltarea echilibrului, modificarea compoziției corporale) și un chestionar cu rol de validare a rezultatelor obținute în urma aplicării testelor. În finalul capitolului sunt prezentate concluziile.

Al treilea capitol al tezei “**Argumentarea experimentală a impactului metodei Pilates asupra managementului centrelor sportive și asupra condiției fizice a practicantelor**” cuprinde pe parcursul a două secțiuni principale, analiza rezultatelor și datelor colectate prin intermediul metodologiei aplicate și prezentate în capitolul anterior. Capitolul respectă structura duală a primelor două capitole, primul subcapitol fiind dedicat analizei rezultatelor și datelor obținute privind impactul metodei Pilates asupra centrului sportiv, urmând ca cel de-al doilea subcapitol să se axeze pe rezultatele obținute în faza experimentală a exercițiilor Pilates prin raportare la condiția fizică a practicantelor. În finalul capitolului au fost relatate concluziile studiilor realizate.

În „*Concluzii generale și recomandări*” a fost evidențiată influența pozitivă metodei Pilates atât asupra managementului centrelor sportive dar și asupra condiției fizice a clientelor care aleg să practice această disciplină. Concluziile generale și recomandările formulate și propuse în baza rezultatelor cercetării efectuate au confirmat ipotezele și scopul cercetării.

Anexa nr. 1 conține prezentarea sub formă tabelară a datelor obținute în urma aplicării testului privind forța musculaturii abdominale (primul test experimental).

Anexa nr. 2 conține prezentarea sub formă tabelară a datelor obținute în urma aplicării testului de mobilitate și elasticitate (al doilea test experimental).

Anexa nr. 3 conține prezentarea sub formă tabelară a datelor obținute în urma aplicării testului de echilibru (al treilea test experimental).

Anexa nr. 4 conține *Chestionar privind impactul practicării Pilates asupra condiției fizice a femeilor*, utilizat ca metodă de validare și de obținere a unui feedback direct de la practicante cu privire la beneficiile aduse de metoda Pilates asupra stării de sănătate.

Anexa nr. 5 conține *Ghidul Metodei Pilates*, realizat ca o necesitate pentru femeile care doresc să practice această disciplină acasă, în timpul liber sau împreună cu familia.

Luând în considerare studiul aprofundat prin intermediul celor patru categorii de teste aplicate grupului țintă prin practicarea regulată a antrenamentelor de tip Pilates, acest ghid are menirea de a pune în lumină Metoda Pilates, prin ilustrarea unor programe și exerciții definitorii, care să vină în ajutorul femeilor cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani, precum și a tuturor celor care vor să-și însușească practica acestei metode.

În finalul tezei se află *Declarația privind asumarea răspunderii și CV-ul autoarei*.

CAPITOLUL 1. FUNDAMENTAREA TEORETICĂ ȘI METODICĂ REFERITOARE LA IMPACTUL METODEI PILATES ASUPRA MANAGEMENTULUI CENTRELOR SPORTIVE ȘI CONDIȚIEI FIZICE

1.1. Mediul ambiant al managementului activității sportive. Locul și rolul metodei Pilates în managementul centrului sportiv

Sportul trebuie privit în prezent ca un ansamblu de activități specifice care se desfășoară într-o anumită structură instituțională și care dezvoltă comportamente umane fundamentate, având drept scop obținerea de performanțe în condițiile de întrecere cu un adversar, un obstacol, cu timpul sau pe o anumită distanță, respectând reguli și norme precise de desfășurare și de disciplină, respectiv realizarea de activități fizice recreative [2]. Activitatea sportivă constituie un fenomen deosebit de important pentru societate, întrucât implică un procent semnificativ din populație și se consideră ca fiind unul din mijloacele eficiente de analiză și control social, alături de cel economic și politic. Activitatea sportivă privită în același timp ca activitate fizică, competiție și spectacol, beneficiază, în societatea modernă, de o organizare adecvată în baza unor legi și regulamente cu acțiune generalizată.

Eforturile realizate în procesul managerial trebuie să fie acompaniate de eforturile depuse de resursa umană, fiind dificil ca aceasta să fie forțată să acționeze; accentul mutându-se pe noțiunile de leadership, motivare a angajaților, cultură organizațională.

Odată cu evoluția managementului ca știință se ajunge la principiul conform căruia productivitatea unei afaceri se manifestă prin eficientizarea activităților și costurilor. Aceasta este măsura de bază, o ecuație în care firmele, mai ales cele care prestează servicii sportive, în prezent adaugă și calitatea și satisfacția clienților drept factori.

O altă măsură a productivității este dată și de rata de răspuns a firmei față de nevoile pieței și abilitatea de a se adapta la acestea, inovațiile în produse și servicii. Pentru a demonstra viabilitate și competitivitate o afacere precum cea din domeniul fitness-ului a devenit conștientă că familiarizarea cu tot ceea ce teoria și practica managementului a creat și acumulat până în prezent reprezintă una din căile de minimalizare a riscului și de apropiere de succes.

Centrul sportiv poate fi considerat o afacere de succes atunci când a reușit să creeze relații reciproc avantajoase cu mediul în care evoluează (furnizori, distribuitori, personal auxiliar), a creat o cultură organizațională în care clientul are un loc special, oferă servicii de valoare și se adaptează rapid la noile infrastructuri create de progresele tehnologice. Văzut din perspectiva criteriilor de apreciere a evoluției dimensionale și a segmentării acesteia, a organizării și funcționării, a

tehnicilor de investigare și cunoaștere a resursei umane, abordat prin prisma problematicii specifice a managementului, complexul sportiv poate fi un exemplu care ajută la înțelegerea tendințelor actuale legate de procesul decizional într-o firmă de profil, la elaborarea programului de management pentru o afacere care vizează piața serviciilor locale și de ce nu, poate fi luată drept model pentru alți întreprinzători care au drept obiective favorizarea inovației, să facă față concurenței, câștigarea de noi clienți și fidelizarea celor mai vechi, adaptarea serviciilor la noile exigențe ale clienței și în final, tot ce dorește fiecare manager, este dezvoltarea unei afaceri de succes.

Managerul unui centru sportiv este o figură cheie în cadrul organizației întrucât munca acestuia nu poate fi evaluată după modul în care lucrează el însuși, ci după modul în care funcționează întreaga echipă. Un manager este membrul unei organizații care conduce oamenii, definește obiectivele muncii și ia decizii în lanțul de acțiuni „oameni - scop”. Managerul trebuie să aibă capacitatea de a vorbi cu oamenii, de a lua decizii, ordine verbale și scrise, de a conduce negocieri comerciale, de a asculta cu atenție interlocutorul și altele. În acest sens, se obișnuiește să se distingă roluri de manager, care sunt combinate în trei grupuri mari: roluri interpersonale, informaționale și permissive. Rolul este înțeles ca un set de reguli comportamentale corespunzătoare unei anumite instituții sau poziții [9].

Intervenția statului în dezvoltarea sportului prin intermediul unor organizații guvernamentale vizează două componente și anume: prima este internă, socială, având drept scop asigurarea populației cu o bază din ce în ce mai largă pentru educație și divertisment, dar și un mijloc de întărire a sănătății; a doua este componenta internațională și are scopul îndeplinirii unor obiective de politică externă și implicit, îmbunătățirea relațiilor internaționale. De remarcat este faptul că o serie de organizații nonguvernamentale internaționale acționează și situează sportul drept principal vehicul de atingere a propriilor obiective [130].

Statul favorizează cooperarea permanentă și efectivă între autoritățile publice centrale și locale și organizațiile neguvernamentale, persoanele juridice de drept public și privat, precum și a persoanelor fizice cu preocupări în domeniul social și al calității vieții, în vederea creării de condiții care să asigure accesul fiecărui cetățean la activități sportive pentru sănătate, educație și recreere, astfel încât populația în majoritatea sa, din copilărie până la bătrânețe, să profite de efectele benefice ale exercițiilor fizice [104].

Se poate aprecia că relația dintre sport și ideologie se individualizează sub trei aspecte, astfel: 1) sportul poate fi utilizat ca vehicul de proiectare și manipulare a unei imagini internaționale favorabile, a priorităților ideologice și politice ale unui stat; 2) un număr de țări au identificat în sport mijlocul de a-și atribui poziție de lider în organizații internaționale; și 3) sportul

a constituit prilejul unor manifestări sociale organizate sub control guvernamental, ca un obstacol în degenerarea în conflicte sociale [25].

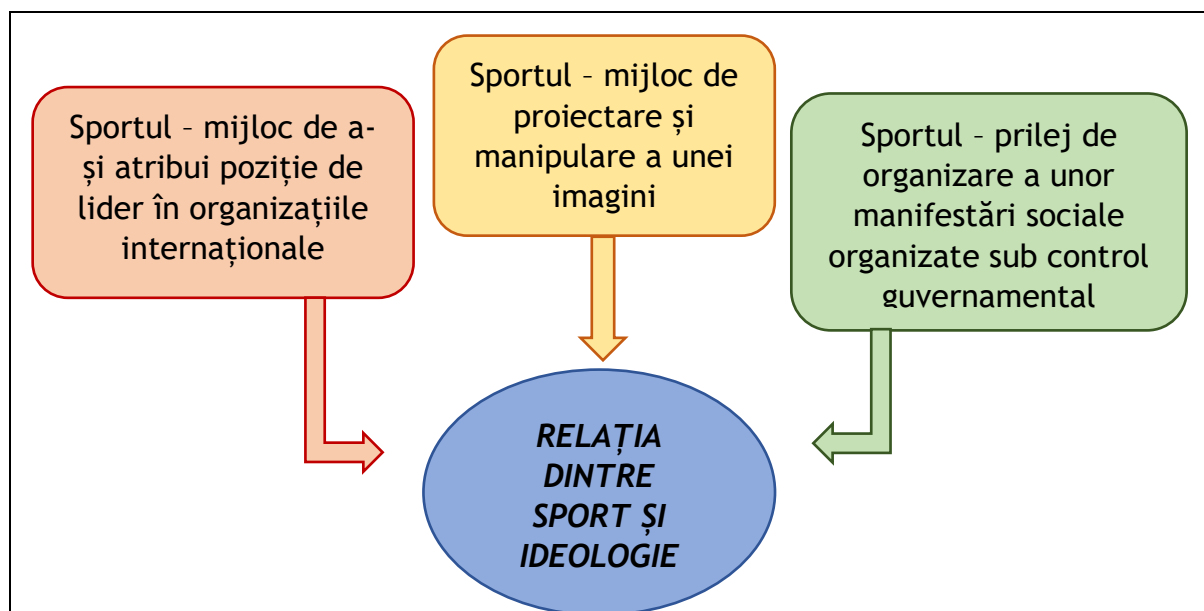


Figura 1.1. Relația dintre sport și ideologie

Lumea afacerilor a pătruns în lumea sportului printr-o multitudine de căi. În anumite sporturi, implicarea afacerilor a fost rezultatul unor posibilități de marketing deosebite oferite de sporturile respective (companiile de asigurări, țigări, publicitate, produse alimentare) [77].

Sportul este o industrie în creștere, cu un număr enorm de persoane implicate în gestionarea și administrarea sportului, fitness-ului și exercițiilor fizice. Indiferent dacă fac parte din sectorul public sau privat, acestea pot beneficia prin îmbunătățirea practicii și livrării managementului sportului și a organizațiilor sale. Acest text este conceput pentru a ajuta pe toți cei care furnizează activități sportive să-l livreze mai bine și include [72]: a) managementul evenimentelor și promovarea; b) marketingul, strângerea de fonduri și sponsorizarea; și c) conducerea personalului și a colaboratorilor [45, 219].

Toate organizațiile sunt evaluate în funcție de discursul și acțiunile lor. Unul dintre cele mai bune domenii este sportul. Datorită influenței sociale, aspectului și rolului sportului, există o relație strânsă între oameni și activitățile cu caracter sportiv.

Managementul relațiilor cu publicul reprezintă un element cheie în desfășurarea și promovarea activităților sportive. În cercetarea noastră, se ia în considerare istoria relațiilor publice în sport, particularitățile relațiilor publice în domeniul sportului, tehnologiile moderne de relații publice în sport, interacțiunea dintre sport și relațiile publice.

Murtazina G.Kh. oferă informații sistematizate despre relațiile publice în sport. Aceasta examinează teoria relațiilor publice în domeniul sportiv, începând cu istoria interacțiunii dintre

relațiile publice și sport, principalele metode și tehnici ale relațiilor publice în domeniul sportului și terminând cu acțiunile de caritate și sponsorizare în industria sportivă, menținând imaginea cluburilor sportive, asociațiilor, centrelor de fitness și a sportivilor individuali.

Lukashenko M.A., în lucrarea sa „*Relațiile Publice: Teorie și practică*”, acordă atenție și relațiilor publice în sport. Acesta examinează caracteristicile aplicării tehnologiilor relațiilor publice în acest domeniu, rolul și importanța relațiilor publice în activitățile unei organizații sportive, grupurile țintă ale publicului și oferă exemple de acțiuni de relații publice de succes în sport.

Un alt autor, Boykov Y. examinează dezvoltarea relațiilor publice în sport, folosind exemplul Jocurilor Olimpice pentru a analiza susținerea activităților de promovare a jocurilor și a campaniilor de relații publice de la mijlocul secolului XX până în prezent.

Dorința de a promova relațiile publice și dinamica relațiilor dintre organizații și grupurile țintă au creat din managementul relațiilor o parte teoretică a disciplinei relațiilor publice. Drept urmare, una dintre cele mai utilizate perspective în cercetarea relațiilor publice a fost managementul relațiilor [96, 100]. În acest context, în domeniul managementului sportiv, practicile de gestionare a relațiilor sunt o problemă strategică importantă, care merită abordată, în contextul în care se obține și se menține satisfacția, încrederea, angajamentul și comportamentul de susținere al consumatorilor în centrele sportive [3, 110].

Întrucât, este o profesie în schimbare de-a lungul timpului, definiția și conceptualizarea relației dintre organizație și public, este extrem de importantă. Conform definițiilor autorilor, care sunt considerate a fi una dintre cele mai comune definiții ale relațiilor publice, „Relațiile publice reprezintă funcția de management, care stabilește și menține relații reciproc avantajoase, între o organizație și publicul de care depinde succesul sau eșecul său” [129].

Utilizarea specialiștilor în relații publice de către cluburi, asociații și sportivi a devenit o necesitate vitală pentru toți participanții la piața sportivă. Consultanții de relații publice sunt angajați atât pentru a lucra la imaginea personală a sportivilor, cât și pentru a crea marca și reputația clubului, asociației, centrului sportiv etc. În Rusia, relațiile publice în sport se dezvoltă activ, dar totuși sunt încă la un nivel scăzut. După cum subliniază RASO: „din păcate, trebuie să recunoaștem că în sporturile moderne rusești nu există încă o înțelegere adecvată a esenței industriale a sporturilor moderne și, ca urmare, a funcțiilor și rolului unui secretar de presă” [57].

Gestionarea relațiilor ca strategie de relații publice se bazează pe stabilirea și menținerea relațiilor pozitive între organizație și grupurile țintă [210]. Cu această strategie, practicienii de relații publice pot simți că sunt importanți pentru grupurile țintă și sunt ținuti în prim plan, implicând un dialog cu grupurile țintă și asigurând participarea lor la deciziile organizaționale. Se

constată că atitudinile relațiilor influențează un rezultat comportamental specific, iar organizațiile facilitează relațiile cel mai bine printr-un proces dialogic [24].

Tipurile de relații ale organizațiilor influențează, de asemenea, modul în care se gestionează procesul de comunicare a întreprinderii, angajamentul consumatorului și modul în care este percepută reputația acestora. Prin urmare, organizațiile ar trebui să dezvolte o abordare relațională bazată pe încredere reciprocă față de grupurile lor țintă. Cu o astfel de abordare, grupurile țintă pot avea relații pozitive cu alte entități care comunică cu ele. Astfel de relații pozitive contribuie la reprezentarea organizațională a grupurilor țintă. Deși aceste rezultate relaționale și natura calității serviciilor sunt în mod tradițional legate între ele în domeniul managementului sportiv, se poate considera că aprecierea studiilor privind relațiile publice afectează pozitiv rezultatele relaționale, atunci când sunt luate în considerație, dimensiunile satisfacției, încrederii și angajamentului [23]. Scopul studiilor de relații publice cu privire la interacțiunea organizațiilor cu grupurile țintă este de obicei menit să direcționeze grupurile țintă cu acestea, strategii comunicative în direcția scopurilor și rezultatelor organizațiilor [52, p. 109].

Teoria relațiilor, în relațiile publice este o disciplină în care se depun eforturi continue pentru a înțelege, dezvolta și gestiona relațiile dintre stabilitate și grupul țintă, prin eforturi comunicative [110]. Practicienii relațiilor publice ar trebui să fie conștienți nu numai de atitudinile și nevoile grupurilor țintă, dar și de rolul așteptărilor relaționale în ceea ce privește comunicarea dacă vor să gestioneze relațiile pentru beneficii reciproce [129].

Analiza mediului ambiant al managementului activității sportive relevă principalii factori cu impact semnificativ asupra organizației, cum ar fi: raportul dintre mediul economic și piața activităților sportive, mediul legislativ al acestei activități, mediul social-cultural și cel tehnologic. Managementul activității sportive și rolul managerilor sportivi în elaborarea proiectelor sportive, este determinat de rezultatul activității desfășurate în mediu ambiant la diferite nivele ale organizației, astfel: managementul de nivel superior; managerul și echipa de proiect; managementul finanțatorului; managementul acționarilor principali și secundari din activitatea sportivă. Totodată, mediul ambiant al managementului activității sportive cu toate consecințele economice, politice, legislative și tehnologice au un impact semnificativ asupra formării și implementării de către manageri a strategiilor competitive [147, 197]. Activitatea de stabilire a relațiilor publice ar trebui să fie sistematică și tehnologică, cu implicarea specialiștilor competenți, care sunt profesioniști în sport și posedă tehnologiile adecvate.

Una dintre caracteristicile relațiilor publice în sport este varietatea obiectelor supuse activității de relații publice, fiind divizate în: sportivi, echipe (cluburi), organizații, școli, centre sportive și evenimente. În același timp, relațiile publice ale tuturor acestor obiecte pot avea loc

simultan. O altă caracteristică este „inseparabilitatea” obiectelor de promovare între ele: imaginea sportivului funcționează pentru imaginea echipei, iar imaginea echipei afectează prestigiul evenimentului sportiv. Relațiile publice sunt adesea inițiate de structuri comerciale care sponsorizează sau investesc în sportivi, cluburi sau centre sportive ori evenimente, pentru a-și folosi numele și reputația în avantajul lor.

Importanța managementului în activitățile fizice de întreținere rezultă inclusiv din numărul mare de consumatori de servicii sportive și din efectele dovedite ale acestor activități asupra sănătății. Incontestabil, mișcarea este o necesitate, fiind una dintre trăsăturile primare și una din condițiile omului. Se poate constata că încă de la începuturi s-a simțit nevoia definirii sportului și chiar a delimitării anumitor domenii ale fenomenului sportiv, în funcție de scop, forme sau practicanți [112]. Cultura activității fizice este componenta principală în promovarea activităților fizice de întreținere. Exercițiile selectate corect ajută la îmbunătățirea performanței, la obținerea anumitor rezultate și la menținerea acestora.

Practicarea sportului, fie în scopul destinderii și recreerii, promovării sănătății și îmbunătățirii performanței trebuie să fie făcută cunoscută pentru toate categoriile de populație prin asigurarea facilităților corespunzătoare și a programelor de orice fel, precum și prin asigurarea instructorilor și organizatorilor calificați [90].

Cu o doză selectată corespunzător și o varietate de activități sportive sunt create toate premisele pentru o dezvoltare fizică adecvată, armonizarea acestora și formarea de diferite noi abilități motorii. Există posibilitatea unei variații mari a activității fizice prin creșterea sau scăderea atât a numărului de exerciții, cât și a numărului de repetări ale acestora.

Cultura fizică de întreținere este o parte integrantă a culturii fizice generale, care vizează satisfacerea nevoilor de îmbunătățire fizică a persoanelor cu trăsături speciale ale dezvoltării psihofizice. De asemenea, această parte necesită de la un specialist în domeniul sportului cunoștințe și abilități suplimentare în vederea dezvoltării de programe de fitness adaptate și personalizate pentru diferite categorii de clienți, precum femeile cu vârsta între 30-40 de ani, care prezintă particularități specifice [10].

Pentru specialiștii din domeniul sportiv, obiectivele activității profesionale sunt considerate a fi procesele de optimizare a procesului educațional, luând în considerare indicatorii individuali de sănătate, vârsta și caracteristicile de gen, precum și condițiile de mediu. De asemenea, acestea includ corectarea funcțiilor pierdute. Această direcție în cultura fizică câștigă treptat din ce în ce mai multă importanță deoarece în acest moment se manifestă o tendință de deteriorare a stării generale a femeilor. Prin urmare, la antrenamente, instructorul poate avea dificultăți în luarea în considerare a caracteristicilor specifice sexului și vârstei participanților în

planificarea procesului educațional. De asemenea, relevanța sa se datorează faptului că în societatea modernă capătă o importanță ridicată o persoană adaptată social, sănătoasă și activă, care va fi capabilă să ofere o calitate a vieții, superioară pentru sine și pentru cei dragi [148].

Managementul prezintă domeniul sportului ca o componentă evolutivă a vieții sociale moderne, cu o structură națională și internațională proprie, cu o bază materială specifică și un numeros grup de cadre tehnice de specialitate, cu structuri organizatorice bazate pe sisteme, reglementări legislative, principii teoretice, pe instituții și organisme naționale și internaționale care urmăresc realizarea formării și perfecționării biologice, materiale și spirituale a practicanților și participanților în activitatea sportivă [13].

Acest domeniu de activitate are nevoie de management întrucât acesta constituie știința conducerii. Managementul domeniului sportiv, care în ultimul deceniu a cunoscut o expansiune impresionantă la nivel internațional, atât cantitativ cât și calitativ, a necesitat descoperirea, folosirea și adaptarea a noi metode de dirijare și modernizare a structurilor sportive [52].

Mediatizarea acestor activități a condus la specializarea și profesionalizarea celor care le desfășoară (instructori, antrenori, profesori) și la apariția unei noi meserii, precum cea de „manager sportiv” [147].

Managementul activităților sportive prezintă particularități, fiind împărțit în segmente comerciale și necomerciale ale sportului, dar și posibilitatea unei combinații eficiente de abordări aplicate. Este bine cunoscut faptul că statul caută să ofere o parte din serviciile din domeniul sportului în mod gratuit sau preferențial, asigurând astfel disponibilitatea sporturilor de masă și sprijinul pentru sporturile profesionale. O altă parte a serviciilor sportive este furnizată pe bază comercială de întreprinderi și organizații de afaceri sportive. Activitatea sportivă poate fi astfel definită ca furnizarea de servicii sportive pe bază comercială.

În același timp, serviciile sportive sunt împărțite în „active” (practicarea sportului) și „pasive” (spectacole sportive). În consecință, în domeniul sportului, există două tipuri principale de cheltuieli care sunt suportate de populația din diferite țări. Primul tip de cheltuieli este direct legat de sporturile practicate personal și de către membrii familiei, ca element al unui stil de viață sănătos. Al doilea tip de cheltuieli este asociat cu participarea la evenimente sportive și de divertisment ca mijloc de petrecere a timpului liber și de comunicare în cadrul comunităților sportive în anumite sporturi, precum și la nivel local, regional, național și internațional.

Cunoscutul concept al unei structuri pe două niveluri a industriei sportului aparține lui K. Brooks. La „nivelul primar” al pieței sportive se află producătorii - sportivii și instructorii acestora, precum și consumatorii produselor sportive - spectatorii care, cu ajutorul sponsorilor din fiecare

segment al industriei sportive, își creează propriul sistem de schimb. „Al doilea nivel” al industriei sportive apare cu o creștere a calificărilor sportivilor și o creștere a numărului de spectatori (sporturi profesionale, parțial sporturi studentești și de amatori într-o serie de țări). În cel de-al doilea nivel numele sportivilor, evenimentele sportive, simbolurile echipelor devin „bunuri media” iar consumatorii de simboluri apar sub formă de sponsori și spectatori de masă.

Dezvoltarea sportului de masă de către stat, precum și dezvoltarea afacerilor în industria sportivă în conformitate cu aceste abordări, este asociată, pe de o parte, cu oferirea de oportunități convenabile, consumatorilor, pentru a practica sporturi pe cont propriu (la nivelul „primar” și cu asigurarea de „servicii sportive active”), iar pe de altă parte - cu organizarea de evenimente sportive și de divertisment pentru spectatori și fani (la nivelul „secundar”, asociat cu furnizarea de servicii sportive „pasive”) [1]. Prin aceste mecanisme se realizează funcțiile recreative, culturale și de agrement ale sportului - vezi Figura. 1.2.

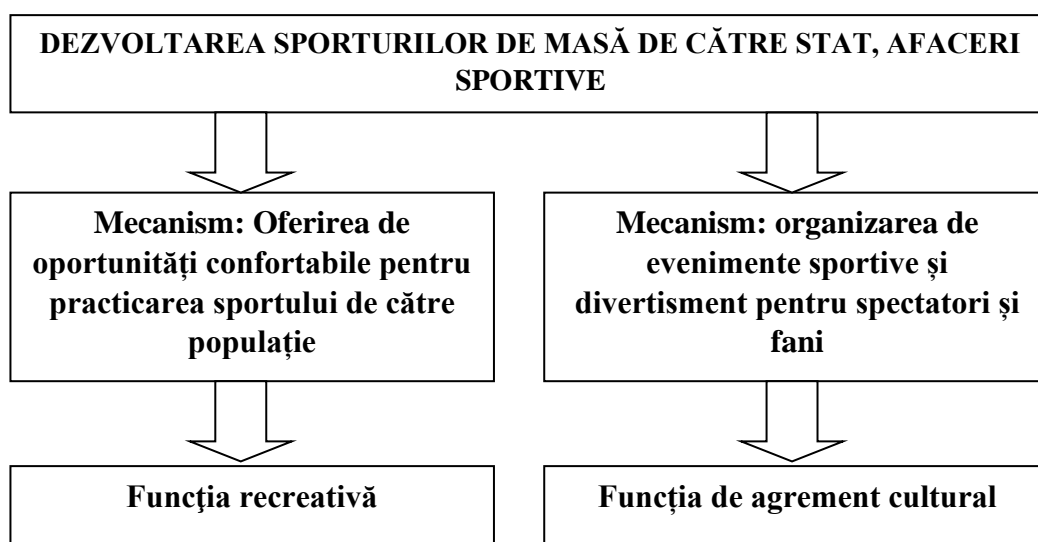


Figura. 1.2. Funcțiile recreative, culturale și de agrement ale sportului

Dacă pentru a evalua eficacitatea implementării funcției sportive de îmbunătățire a sănătății, nu sunt folosiți atât de mulți indicatori economici ca indicatori ai nivelului și calității vieții populației, atunci evenimentele sportive și de divertisment, funcția culturală și de agrement a sportului au o bază comercială și sunt evaluate în primul rând din considerente economice. Astfel, cercetările moderne din domeniul sportului utilizează predominant o abordare de marketing, interconectarea cererii, prețurile serviciilor furnizate și promovarea serviciilor într-un mediu în schimbare. Utilizarea instrumentelor de marketing de către organizațiile sportive în a doua jumătate a secolului al XX-lea, a devenit o parte integrantă a activităților în majoritatea țărilor.

Marketingul sportiv este asociat astăzi, în primul rând, cu segmentul profesional (comercial) al sportului și cu funcția culturală și de agrement a acestuia. Utilizarea instrumentelor și mecanismelor de marketing cu accent pe satisfacerea tuturor tipurilor de nevoi ale participanților face posibilă implicarea numărului maxim de spectatori în procesul competițiilor sportive și determină, în mod implicit, beneficii financiare pentru structura sportivă organizatoare.

În ceea ce privește poziția pe piață, cluburile și centrele sportive, la fel ca multe companii din alte domenii, funcționează într-un mediu extrem de competitiv. Managerii centrelor sportive sunt responsabili de crearea și promovarea brandului, dar și dezvoltarea unei relații client-brand de organizație sportivă. Consumatorii apreciază existența mărcilor/brand-urilor care au un efect pozitiv asupra satisfacției în raport cu activitățile practicate și, totodată, crește sentimentul de apartenență la un anumit club sau centru sportiv.

Una dintre calitățile esențiale actuale și de perspectivă a managementului, sugestiv denumite „noile postulate ale managementului”, este reprezentată de universalitatea acestei științe [144]. În cadrul managementului are loc permanent un transfer de concepte, principii, tehnici și instrumente manageriale din domeniul activității industriale în toate celelalte domenii ale vieții și ale activității umane [71]. Astfel, managementul se afirmă în toate domeniile economice și sociale, în prezent fiind întâlnit frecvent în domeniul agrar, educațional, bancar, financiar [52].

Managementul se manifestă și în domeniul sportiv, mai ales în condițiile în care sportul reprezintă azi o sursă de venit care atrage diversele piețe, stimulând industria și ajutând la dezvoltarea economico-materială.

În mod natural, sportul și-a asumat un rol important în educație, învățământ, sănătate, dar și în obținerea de profit. Specific pentru domeniul sportului este regăsirea activităților fizice în cadrul mai multor ramuri economice, precum și complexitatea mediului în care se dezvoltă acest domeniu. În prezent, sportul este un domeniu specializat și orientat spre performanță, iar activitățile sportive au devenit elemente generatoare de profit pentru multe persoane și organizații. Utilizarea managementului în acest domeniu a venit ca o consecință firească a schimbării abordării sportului și a creat oportunități de raționalizare și sistematizare a activității sportive, bazându-se pe cunoașterea și aplicabilitatea legilor, principiilor și a altor componente ale sistemului de management [192].

Studiul managementului în sport a apărut ca răspuns la nevoia de a coordona eforturile indivizilor sau grupurilor de persoane către îndeplinirea unui scop comun, proces complicat și dificil datorită aspectelor divergente care întotdeauna, prin intermediul său, sunt transformate în aspecte convergente, asigurând o mobilitate a obiectivelor. Astfel, managementul în sport ajută la

controlul situațiilor, asigurând o gestionare permanentă și continuă a multitudinii de activități sportive, generând eficiență [169].

Organizarea unor competiții internaționale majore are un efect pozitiv asupra dezvoltării sporturilor de masă, deoarece sunt create noi facilități, în ciuda faptului că acest efect este adesea de natură locală, deoarece facilitățile sunt create doar pe un anumit teritoriu. Posibilitățile de promovare a unui stil de viață sănătos în timpul competițiilor internaționale depind în mare măsură de specificul activităților societăților-sponsor implicate și de strategiile lor de promovare.

Cadrul legislativ al funcționării complexelor sportive de întreținere și recreere reprezentat de normele de drept care reglementează modul în care se pot organiza și desfășura activitățile sportive.

Pentru individ și societate, mișcarea fizică este un lucru comun. În țările cele mai dezvoltate, sportul a ajuns să reprezinte o politică de stat, un criteriu de performanță și viabilitate a organismului uman, iar pe plan european preocupările, eforturile și realizările din acest domeniu sunt din ce în ce mai numeroase și mai consistente. Astfel, unul dintre cele mai dinamice și penetrante organisme ale Consiliului Europei este Formațiunea Educație, Tineret, Cultură și Sport (EYCS), a cărei activitate este îndreptată către democratizarea sportului, care trebuie să devină accesibilă pentru fiecare cetățean al acestui continent [94, 139].

Prin sport, conform articolului numărul 2, al Cărții Europene a sportului, se înțelege *“totalitatea formelor de activitate fizică, care prin participarea individuală sau organizată, urmărește: exprimarea sau îmbunătățirea condiției fizice și a stării mentale de bine; formarea relațiilor sociale; obținerea de rezultate sportive în competiții de diverse nivele”* [17].

Definiția ne arată în primul rând că sportul are un rol de promovare a sănătății (știut fiind faptul că activitatea sportivă reprezintă una dintre cele mai importante componente ale stării de sănătate) și a stării de bine, iar în al doilea rând, un rol de integrare socială (socializare) a cetățenilor.

Este de dorit ca fiecare individ ca entitate socială să își poată optimiza capacitatea de a se bucura de viață, de a-și rezolva problemele curente și de a trece peste eventualele dificultăți apărute în calea propriei împliniri. Având în vedere că sănătatea este definită ca o stare de bine fizică, psihică și socială, în prezent este un lucru evident, dovedit și unanim acceptat că activitatea fizică poate ajuta individul să accedă la o asemenea calitate a vieții, indiferent de vârstă, sex și alte caracteristici.

Există așadar, un număr din ce în ce mai mare de dovezi și argumente care sprijină ideea că activitățile fizice practicate în mod organizat în timpul liber, ajută la menținerea, promovarea și/sau recâștigarea sănătății. În 1998 a fost organizat, la Toronto, primul Simpozion Internațional privind efortul, fitness-ul și sănătatea, un simpozion care și-a propus să examineze critic toate dovezile privind relațiile dintre acești trei factori și să formuleze un punct de vedere unitar al experților în domeniu [57]. Ulterior, beneficiile activității fizice asupra sănătății au fost examinate și recunoscute ulterior, de mai multe organizații internaționale, cum ar fi: Organizația Mondială a Sănătății, Federația Internațională de Medicină Sportivă și Consiliul Europei [94].

Activitățile fizice și de întreținere corporală practicate în mod organizat pot să mențină sau să îmbunătățească structura diverselor țesuturi și organe (mușchi, tendoane, inimă, vase), să le amelioreze funcțiile și să contracareze deteriorările care tind inerent să apară datorită inactivității (sedentarismului) și înaintării în vârstă [99]. Acesta este motivul pentru care în țările dezvoltate, și mai ales în S.U.A., termenii de fitness și cel de “sănătate” (“*wellness*”) sunt similari. Acest lucru se reflectă chiar și în titulatura facultăților de specialitate, care nu se numesc „Facultăți de Educație fizică și sport”, ci “Facultăți de sănătate, educație fizică, recreere și dans” [7]. Specializările pe care aceste facultăți le oferă nu se rezumă doar la cea de profesor de educație fizică și antrenor, un număr foarte mare dintre absolvenți lucrând efectiv în promovarea sănătății prin mișcare, în cadrul unor programe specializate pentru mediul comunitar sau cel corporativ [90, 104].

În România, aceste activități sportive și de fitness au luat avânt după anul 1990. Înainte de 1989, C.N.E.F.S. patrona activitatea centrelor de deservire sportivă (gimnastică de întreținere), care funcționau în orașele reședință de județ în baza “Normelor unitare de structură pentru unități de educație fizică și sport” (Decretul nr. 79/1974, precum și Legea nr. 57/1974, art.168) [46]. Ponderea activităților fizice se realiza în schimbul unei taxe plătite anticipat pentru minim o lună. Antrenorul sau instructorul, conform Normelor unitare de structură trebuia să lucreze cu cel puțin 30 de persoane pe zi, în funcție de capacitatea sălii [164].

În România, cadrul legislativ este asigurat prin *Legea educației fizice și sportului nr. 69/2000* [47], care, în art. 2 alin. (3)-(4) prevede că “*Educația fizică și sportul cuprind următoarele activități: educația fizică, sportul pentru toți, sportul de performanță, exercițiile fizice practicate cu scop de întreținere, profilactic sau terapeutic. Statul garantează executarea funcțiilor sectorului public și ale sectorului particular în domeniul educației fizice și sportului, în conformitate cu principiile colaborării responsabile dintre toți factorii interesați*”. Modul de organizare a centrelor sportive sub forma societăților comerciale se realizează în conformitate cu prevederile *Legii societăților nr. 31/1990* [48], iar angajarea personalului de specialitate se

realizează în conformitate cu prevederile *Ordinului 138/1995 privind aprobarea clasificării ocupațiilor din România*[74].

În domeniul culturii fizice și al sportului, funcționează un număr mare de organizații sportive. Principalele sarcini, funcții, structura organizatorică, modalitatea de alegere a organelor de conducere, desfășurarea activității economice și a finanțării, protecția socială a sportivilor, stabilirea propriilor simboluri sunt elemente prevăzute expres în actele constitutive și în reglementările legale privind asociațiile sportive și societățile comerciale.

Toate organizațiile sportive pot fi clasificate în baza anumitor criterii. În raport cu elementul comercial, generator de profit, organizațiile sportive sunt împărțite în: a) organizații comerciale - persoane juridice care urmăresc profitul ca obiectiv principal al activităților lor; și b) organizații non-profit/necomerciale - persoane juridice care nu au ca scop al activității lor realizarea de profit.

Organizațiile sportive participă la organizarea muncii pentru dezvoltarea culturii fizice și a sportului în rândul diferitelor grupuri de populații, creează condiții pentru protecția și promovarea sănătății sportivilor și a altor persoane care participă la competiții sportive sau evenimente educaționale și de formare, oferă sportivilor și instructorilor condițiile necesare pentru antrenament și, de asemenea, contribuie la îmbunătățirea performanțelor sportive ale acestor categorii de persoane.

Organizațiile sportive sunt independente din punct de vedere financiar și sunt pe deplin responsabile de rezultatele activităților economice desfășurate. Orice organizație sportivă își stabilește în mod independent obiectivele și dezvoltă o strategie și o politică pentru dezvoltare, caută fondurile necesare implementării proiectelor, recrutează forță de muncă, achiziționează echipamente și se preocupă de problemele interne. Prin urmare, organizația trebuie să implementeze un sistem de management care să-i ofere performanțe ridicate, competitivitate și stabilitate pe piața de cultură fizică, servicii de sănătate și sport. Cu toate acestea, în ciuda diversității existente, structura internă a oricărei organizații sportive înglobează elementele prezentate în Figura. 1.3.

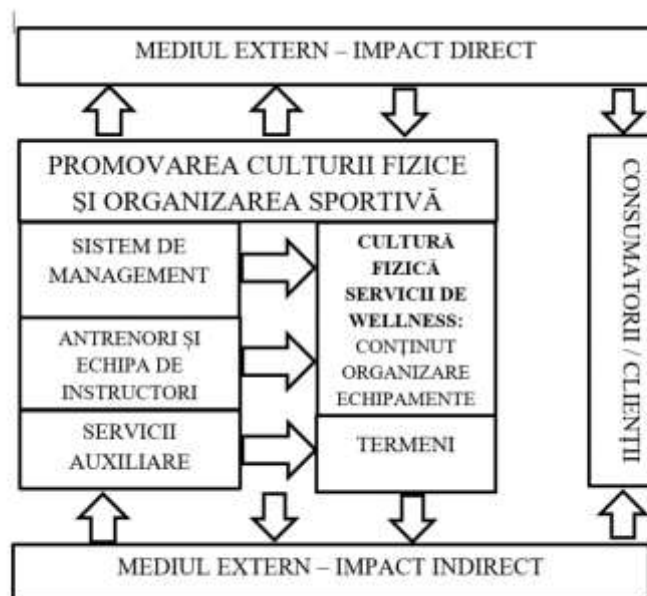


Figura 1.3. Sistemul de cultură fizică comercială și organizare sportivă

Pe parcursul evoluției conceptului de management și odată cu lărgirea sferei de aplicare, acesta a necesitat un cadru de exercitare din ce în ce mai bine organizat, cadrul organizațional fiind cel care a oferit condițiile necesare transformării managementului într-un proces prin intermediul căruia se aduc la îndeplinire obiectivele stabilite de către o organizație.

Organizația poate fi o mică afacere, o școală, o asociație, în principiu orice entitate care concentrează activitatea colectivă de muncă a oamenilor cu scopul de a asigura funcționalitatea normală, eficientă a sistemelor economice specifice unei organizații. Prin urmare, procesul de management constă într-un ansamblu de acțiuni prin care managerul individual sau de grup prevede, organizează, coordonează, ia decizii și controlează activitatea salariaților în vederea realizării obiectivelor întreprinderii.

În mediul privat toate elementele economice au o relație de interdependență, implementarea unui sistem de management fiind necesară pentru eficientizarea și buna funcționalitate a elementelor și activităților. Un caz aparte îl reprezintă industria contemporană a sportului [28].

În ultimele decenii a apărut necesitatea imperioasă pentru dezvoltarea unui cadru legal, cu aplicații specifice care să se dezvolte și să fie organizat în funcție de particularitățile domeniului și de preferințele celor care practică sportul. S-a făcut astfel trecerea la un sistem organizat, care are în centru fanii, celebritățile apărute în sport, profitul și nu în ultimul rând managerul. Acest cadru legal s-a dezvoltat sub diferite forme și variațiuni, organizațiile sportive moderne fiind numeroase și relativ unilaterale. De exemplu, organizațiile sportive pot lua forma unei asociații

sportive, care funcționează din veniturile obținute prin taxa de apartenență plătită de membrii săi (de exemplu: club de tenis, club de înot) sau a unei „întreprinderi” multifuncționale, unde este creat atât cadrul tehnic cât și instituțional pentru practicarea mai multor sporturi.

Din punctul de vedere al managerului, indiferent de natura și forma sa, de condițiile politice și contextul cultural în care trebuie să evolueze o organizație sportivă, conținutul activității de management trebuie înțeles ca fiind aplicarea în practică a celor patru funcții cheie, la fel ca în orice altă instituție (planificare, organizare, coordonare, control).

O parte importantă în procesul de planificare desfășurat într-o organizație sportivă o ocupă dezvoltarea strategiilor pentru atingerea țelurilor ante-propuse. Pentru a implementa aceste strategii sunt necesare resurse și trebuie stabilite standarde și niveluri de calitate [3]. O particularitate în cadrul acestui tip de organizație este reprezentată de faptul că planificarea se transformă într-un proces continuu, managerul fiind nevoit să se adapteze permanent la realitatea concretă [77]. Din punct de vedere cronologic se poate vorbi atât de o planificare pe termen scurt (obiective stabilite pentru următoarele luni, până la un an), cât și de o planificare pe termen lung. În ceea ce privește atingerea acestor obiective, este nevoie de organizarea modului în care sunt alocate și utilizate resursele de care dispune organizația dar și de delegarea sarcinilor către angajați. Evaluarea și controlul rezultatelor finale, stabilirea atingerii obiectivelor sau corectarea situațiilor în care scopul organizației nu a fost dus la îndeplinire sunt o altă funcție prin care complexul proces al managementului își face intrarea și în cadrul unui centru sportiv. Ca parte integrantă din rolul managerului, apare și punerea bazelor unui sistem de recompensare a angajaților în funcție de performanțele avute [91].

Observăm faptul că în cadrul unei organizații sportive, managerul, fie că este antrenor, director general, director de vânzări, administratorul centrului sportiv, are de îndeplinit același rol din întreprinderile clasice, respectiv de a stabili obiectivele de atins, de a comunica personalului sarcinile de lucru și de a reuși să coordoneze, să organizeze și să controleze activitatea desfășurată de echipa sa într-o manieră efektivă și eficientă. Angajații cu funcție de management trebuie să manifeste un tratament echilibrat și respectuos cu toți angajații și clienții, să aibă în vedere principiile de etică, în caz contrar eșecul având o rată de probabilitate mult mai ridicată decât în cazul organizațiilor din alte domenii.

Odată cu apariția de noi tehnici și cu evoluția calitativă și cantitativă firească a industriei sportului, s-a produs și o schimbare în sensul că managerii de organizații sportive au devenit mai deschiși la contextul în care organizația evoluează. Astfel, forța de muncă actuală este diferită, existând posibilitatea ca angajații să aparțină unor culturi diferite. Totodată, efectele globalizării piețelor de servicii își fac resimțite efectele iar schimbările rapide în tehnologie și instrumentele

de lucru necesită actualizarea periodică a beneficiilor oferite de centrul sportiv. Toți acești factori dinamici particularizează și obligă managerii unui centru sportiv să se adapteze constant, dar fără a scăpa din vedere ceea ce în industria sportivă rămâne singurul element constant - resursa umană [13].

Prin urmare, organizația sportivă este un sistem socio-economico-pedagogic complex, care reflectă originalitatea și specificitatea industriei sportive. Printre caracteristicile care descriu sistemele sociale, stabilite de literatura de specialitate, evidențiem, din punct de vedere al managementului, două dintre cele mai semnificative: în ceea ce privește gradul de conexiune dintre organizație și mediu, este un sistem deschis; iar în funcție de timpul acțiunii, este un sistem dinamic.

1.2. Particularități organizatorice în cadrul centrului sportiv

Lumea afacerilor a pătruns în lumea sportului printr-o multitudine de căi. În anumite sporturi, implicarea afacerilor a fost rezultatul unor posibilități de marketing deosebite, oferite de sporturile respective (companiile de asigurări, țigări, publicitate, produse alimentare). Finalitățile și obiectivele sportului, conceptele de educație fizică și educație sportivă, înrudite prin finalități și obiective diferențiate, alcătuiesc un sistem cu rol predominant instructiv-educativ, sistem care se încadrează în macrosistemul educației.

Sportul, la fel ca multe alte domenii ale vieții și afacerilor, se schimbă radical și foarte repede în această epocă modernă. În ultimii 10 ani a existat o creștere semnificativă în domeniul organizațiilor, cluburilor și centrelor sportive în Iași, România și în Chișinău, Republica Moldova, precum și a numărului de oameni dornici să practice diferite ramuri sportive.

Există probabilitatea ca în următorii 20 de ani, să se înregistreze o creștere semnificativă a administrației sportive profesionale, la nivel național și local. Odată cu această expansiune, va avea loc o dezvoltare profesională a sportivilor pentru a fi capabili și calificați în administrația sportivă, precum și în dezvoltarea sportivă, în administrarea operațiunilor și instruirea personalului competent calificat. Administrația sportivă s-a dovedit a nu fi cea mai bine plătită profesie, dar în același timp va necesita întotdeauna o cantitate imensă de angajamente și energie, care poate compensa cu satisfacția lucrului bine făcut, din plăcere, de către persoanele care beneficiază de pregătirea și de cunoștințele necesare bunei desfășurări a activităților sportive, de recreere și timp liber.

De asemenea, sportul are rolul de a instituționaliza abilitățile și priceperile specifice domeniului sportiv. Sportul este despre dezvoltarea personală, dezvoltarea echipei, dezvoltarea comunității, și a societății. În ultimii ani, guvernul a devenit dornic să-l folosească ca instrument

de schimbare socială [75]. Sportul a fost definit ca fiind „o competiție instituționalizată care implică efort fizic viguros, utilizarea unor abilități fizice relativ complexe, de către indivizi a căror participare, este motivată de o combinație de factori intrinseci și extrinseci” [138].

La baza apariției și dezvoltării managementului, a fost activitatea comunităților umane, managementul fiind un proces de orientare a activității oamenilor în scopul atingerii unor obiective. Pe măsura dezvoltării societății omenești, preocupările în domeniul managementului s-au intensificat și amplificat, managementul începând să fie considerat o formă specifică de muncă intelectuală, cu o funcție bine precizată, bazată pe un important fond, în continuă creștere, și acumulare de cunoștințe științifice.

În definirea funcțiilor managementului există o multitudine de puncte de vedere privind numărul, denumirea și conținutul lor concret. Cu toate acestea majoritatea specialiștilor consideră ca fiind esențiale următoarele funcții: planificarea, organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul [147].

Planificarea, are drept scop elaborarea unor orientări privind desfășurarea activităților viitoare și presupune stabilirea misiunii, a obiectivelor, a mijloacelor necesare și a strategiilor.-De modul în care se realizează această funcție, de capacitatea managerilor de a se orienta cu precădere asupra problemelor de perspectivă ale evoluției organizaționale depinde inclusiv realizarea celorlalte funcții. Planificarea permite coordonarea eforturilor în direcțiile stabilite de către manageri, contribuie la diminuarea incertitudinii prin anticiparea schimbării și elaborarea unui plan strategic de acțiune, pe când absența acesteia duce la „mersul în cerc” și cauzează deteriorarea performanțelor organizaționale [34]. În procesul de planificare și elaborare concretă a planurilor strategice, se analizează impactul factorilor externi și a celor interni. Numai după ce influențele acestora au fost minuțios analizate, se trece la elaborarea unui sistem de planuri strategice, în care gradul de detaliere a obiectivelor și a strategiilor manageriale crește odată cu coborârea pe scara ierarhică. În acest fel, planificarea servește la anticiparea consecințelor unor acțiuni specifice ce vor trebui să fie întreprinse în viitor și permite stabilirea standardelor de performanță. Activitățile integrate funcției de planificare pot fi grupate în două categorii: cele de previziune - de schițare a viitorului organizației și cele de decizie - de elaborare a planurilor cu diferite orizonturi de timp și grade de detaliere a obiectivelor.

Coordonarea și antrenarea, constă într-un ansamblu de acțiuni vizând orientarea personalului în scopul realizării obiectivelor organizaționale și a sincronizării acestora într-o combinație optimă, astfel încât desfășurarea lor să se realizeze în condiții de eficiență și profitabilitate. Realizarea acestei funcții presupune precizarea de către manager a

responsabilităților fiecărui subordonat și urmărirea modului în care se corelează eforturile individuale cu cele ale grupului [8].

În managementul modern, antrenarea tinde tot mai mult să înlocuiască activitatea managerilor bazată pe comandă și direcționare. Dacă activitatea de comandă conturează ideea axării acestei funcții pe dispoziții și ordine obligatorii, cea de antrenare presupune luarea în considerare a psihologiei salariaților, a trăsăturilor, nevoilor și aspirațiilor, asigurându-se motivarea și integrarea lor efectivă. Cerințele realizării eficiente a acestei funcții sunt: existența unui bun sistem de comunicații, atât la nivelul organizației cât și al fiecărui grup; eșalonarea rațională a competențelor decizionale pe diferite niveluri ierarhice, în funcție de implicațiile deciziilor și de volumul informațiilor necesare fundamentării lor; promovarea delegării autorității și responsabilității; o atentă și judicioasă selectare și pregătire a personalului.

Controlul, constă în verificarea permanentă și completă a modului în care se desfășoară activitățile, comparativ cu standardele și programele, în sesizarea și măsurarea abaterilor de la acestea, precum și în precizarea cauzelor și a măsurilor corective pentru înlăturarea lor [30, 57].

Exercitarea funcțiilor managementului prezintă o serie de particularități de la o organizație la alta, cât și de la un sistem managerial la altul. În fiecare țară, managementul are o serie de particularități determinate de sistemul legislativ, elementele culturale, tradiții, practici și nivel de educație managerială.

Tangente și similitudini între conceptul de management și activitățile sportive se pot regăsi în cadrul antrenamentului, sportivul dorind să își perfecționeze calitățile motrice și abilitățile tehnico-tactice în scopul realizării unor performanțe sportive superioare. Relația „antrenor – sportiv” permite evidențierea laturii manageriale a activității antrenorului privind conceperea, organizarea, conducerea și evaluarea rezultatului obținut de sportiv. Antrenorul este cel căruia îi revine rolul de manager al antrenamentului sportiv întrucât acesta asigură realizarea „produsului” exprimat prin rezultatele sportive, plecând de la activitățile de selecție, formare și afirmarea unor generații succesive de sportivi.

Activitatea de management implică dezvoltarea activităților de comunicare, atât în interiorul centrului sportiv – cu angajații și instructorii, dar și în exteriorul acestuia – cu partenerii, clienții, mass-media. Comunicarea reprezintă un proces bilateral în care două sau mai multe persoane ori grupuri, ce devin, alternativ, când receptor, când emițător, stabilesc o punte de legătură prin intermediul căreia fac schimb de idei, gânduri, mesaje, cu scopul de a se informa reciproc, de a se pune de acord asupra unei anumite probleme sau de a-și corela acțiunile [210]. În cadrul comunicării se evidențiază următoarele elemente: formularea mesajului depinde în primul

rând de ceea ce se urmărește a se comunica interlocutorului și de modalitatea prin care se înfăptuiește comunicarea; modul în care este receptată informația transmisă; impresia reprezintă faza critică ce creează, ori poate crea probleme în procesul comunicării, datorită faptului că informația transmisă riscă să capete o semnificație diferită pentru receptor, față de cea dorită de emițător.

În cadrul unei organizații, comunicarea se confruntă cu patru categorii de probleme de bază: personalul nu este convins ori conștient de necesitatea comunicării; personalul nu știe ce anume să comunice; personalul nu știe cum să comunice; personalul nu are acces la mijloacele de comunicare. Motivele generării problemelor enumerate mai sus, au la bază o serie de factori interni, externi, subiectivi sau obiectivi în funcție de specificul organizației. Totodată, se pot identifica soluții pentru contracararea acestor disfuncționalități în comunicare. În caz contrar, pot apărea stări de conflict sau de dezacord în urma unor neînțelegeri.

Soluționarea problemelor privește formele deschise de confruntare, iar evitarea degenerării conflictului trebuie să aibă la bază: încurajarea disponibilității părților de a comunica, de a conlucra și de a face concesii; realizarea unui echilibru de putere între părțile implicate în conflict; asigurarea unui cadru favorabil discuțiilor, deschise, sincere, fundamentate pe respectul reciproc; menținerea la un nivel cât mai scăzut a stresului și a tensiunii pe perioada desfășurării fazei de analiză și de integrare a opiniilor, în scopul de a identifica elementele comune fiecărui punct de vedere și de a le folosi ca bază de plecare în rezolvarea problemei.

Problema comunicării și conflictului este destul de prezentă în cadrul fenomenului sportiv actual. Managerul centrului sportiv împreună cu colaboratorii săi trebuie să facă front comun pentru a dezvolta și întreține o comunicare eficientă și a se evita pe cât posibil conflictele de orice natură [112].

În zilele noastre, desfășurarea activităților de management ar fi de neconceput fără utilizarea calculatorului, a instrumentelor informaționale de actualitate. Organizațiile care au trecut la folosirea tehnologiilor moderne, și-au sporit eficiența față de celelalte, care utilizau sistemele tradiționale. Cum managementul este deseori asociat cu o bună gestionare a riscurilor potențiale, informarea complexă și continuă stă la baza preocupărilor care coordonează echipele de lucru, precum și pe ceilalți membri ai organizației [173].

În prezent, orice organizație, centru sportiv își poate gestiona proiectele printr-o anume rețea de lucru, apelând la o gamă variată de instrumente informatice, și poate accesa un volum impresionant de informații prin intermediul Internetului. Pachetul de instrumente informatice vine în sprijinul managerilor centrelor sportive și îi ajută să gestioneze mai ușor proiectele în derulare,

să gestioneze bazele de date cu clienți, furnizori sau parteneri de afaceri și totodată să promoveze serviciile oferite de centrul sportiv.

Organizarea unei structuri reprezintă ierarhizarea entităților subordonate de către o instituție de care se folosește, cu care colaborează și care contribuie în mod activ la îndeplinirea unui scop comun. Organizațiile funcționează de la unități singulare la unități complexe implicate într-un număr mare de activități, motiv pentru care devine esențială împărțirea sarcinilor între membrii organizației, apărând noi funcții al căror loc și rol trebuie să fie stabilit [31, 54].

Nevoia de a coordona diferitele activități dă naștere unei ierarhii care este proiectată în așa fel încât să le permită managerilor să dețină controlul asupra organizațiilor, să asigure îndeplinirea nevoilor angajaților și să ia decizii mai bune. O organizație reprezintă alocarea și utilizarea de resurse (umane, materiale și financiare) în vederea atingerii unor obiective. Rezultă din această definiție că o organizație ale căror resurse nu sunt structurate eficient sau ale cărei procese nu sunt utilizate potrivit, nu va fi eficace în a-și atinge obiectivele. Din acest motiv managerii trebuie să se ocupe de modul în care este structurată sau proiectată organizația și de modul în care operează sau funcționează. Această abordare duală, organizațională și funcțională a fost numită abordarea structură-funcție.

Structura organizațională este cea care va determina modalitatea de funcționare a firmei și se transpune într-o expresie a alocării responsabilităților pentru diferite funcții și procese către diferite entități: ramuri, departamente, echipa de lucru, individ. Scopul este de a maximiza eficiența și succesul ce pot fi obținute prin intermediul unei afaceri, facilitarea relațiilor de lucru între diferitele sectoare de activitate și promovarea flexibilității și creativității în desfășurarea muncii.

Organizarea în cadrul unui centru sportiv începe cu evaluarea funcționalității și a laturii constructive a firmei, cu o revizuire a strategiei și a obiectivelor care se doresc a fi atinse. Astfel, managerul este obligat să examineze atent planurile originale, cât și evoluția acestora, pe măsura desfășurării activității în timp. Rolul managerului continuă cu determinarea exactă a activităților necesare pentru atingerea obiectivelor specifice; urmează proiectarea compartimentelor, gruparea lor și stabilirea relațiilor dintre ele; clasificarea și gruparea activităților lucrative în unități care pot fi mai ușor de manageriat.

Procesul nu se oprește aici, următorii pași fiind în general asociați cu proiectarea propriuzisă a structurii organizatorice ca proces văzut în sens restrâns: atribuirea fiecărei sarcini unui anume individ și delegarea autorității către acesta în măsura în care îi este utilă pentru a putea duce la bun sfârșit munca ce o are de îndeplinit și de asemenea unei ierarhii. În concret, în viziunea micro, indiferent de cadrul în care este realizată, proiectarea organizării ia în considerare

următoarele elemente: descrierea postului, compartimentarea, aria controlului și delegarea autorității.

În cazul particular al centrelor sportive, cei mai mulți salariați doresc să cunoască în mod concret care le sunt responsabilitățile și sarcinile, managerul constatând că, în lipsa unei înțelegeri clare a sarcinilor atribuite se confruntă cu ignorarea în mod deliberat a unor activități sau omiterea din greșeală a îndeplinirii unor sarcini, sau chiar cu apariția unor fricțiuni între salariații care doresc sau au impresia că realizează aceleași activități. Descrierea postului poate rezolva acest tip de problemă, în aceasta fiind descrise activitățile specifice unui loc de muncă. Având în vedere că firma nu mai este în faza de debut, asocierile tip sarcină-salariat în cadrul complexelor s-au transformat în asocieri de tip sarcină-funcție, care nu presupun atribuirea unei sarcini specifice unui anume individ, ci oricărui salariat care ocupă o anumită funcție. Întrucât centrele sportive au un efectiv de angajați, relațiile dintre funcțiile ocupate de fiecare sunt cuprinse în cadrul unei ierarhii.

După cum se observă, centrele sportive sunt pasibile să fie supuse unui proces de ierarhizare relativ complex, și se manifestă opțiunea pentru o compartimentare ierarhică. Opțiunea este motivată de numărul de salariați, aceștia fiind toți implicați în realizarea aceluiași sarcini de producție. Raportarea se face doar superiorului direct, managerului, cu respectarea principiului unității de comandă.

În urma analizei componentelor structurii organizatorice, a modului de grupare și mai ales a raporturilor dintre elementele funcționale și cele operaționale a fost identificat drept cel mai potrivit model de structură organizatorică pe cel ierarhic/liniar (specific firmelor clasice). Acesta se caracterizează printr-un management autoritar, care exercită toate funcțiile, distanța dintre vârful și baza piramidei organizaționale este mare și este alcătuită dintr-un număr redus de compartimente operaționale.

O structură eficientă trebuie să minimizeze volumul comunicațiilor nestructurate și necodificate și să permită folosirea delegării în cadrul procesului de conducere. Pentru problemele curente de rutină conducerea trebuie să fie descentralizată și cât mai aproape de executanți. Revenind la elementele fundamentale pentru structura organizatorică, delegarea autorității este un fenomen care în centrele sportive se practică la scară largă, având în vedere că firma este de dimensiune medie, importanța deciziilor și natura muncii se mulează pe tiparul delegării sarcinilor către angajat.

Un dezavantaj care se încearcă a fi contracarat este acela că pe măsură ce afacerea se va extinde, centrul de comandă se îndepărtează de celula individ și implicit, mijloacele de control vor slăbi. Tot din punct de vedere structural, dar din perspectiva naturii activităților desfășurate un

centru sportiv poate cuprinde mai multe zone: recepția, sălile de sport, sala de masaj, sauna, zona cardio, vestiare.

Concluzia care poate fi considerată drept axiomă pentru managerul unui centru sportiv constă în viziunea firmei bazată pe credința că structura organizatorică, fiind un element dinamic și complex, necesită perfecționări continue pe baza unor studii realiste, bazate pe conceptele științei manageriale.

Controlul reprezintă una dintre funcțiile manageriale, alături de planificare, organizare și conducere. Este un pas important în cadrul unei afaceri, un sistem de control oferind suportul necesar pentru găsirea erorilor și implementarea acțiunilor corective în vederea minimizării deviației de la standardul impus și pentru a atinge obiectivele organizației în maniera dorită. Potrivit teoriei economice moderne, controlul este un proces previzional, spre deosebire de concepția tradițională care vedea necesară intervenția sistemului de control doar după ce erau detectate erori [110]. Controlul integrat în management înseamnă a stabili standarde, a măsura performanța efectivă actuală și stabilirea acțiunilor corective. Pentru manageri, procesul are rolul de a verifica dacă sarcinile sunt efectuate conform planului prestabilit și dacă dispozițiile sunt executate corect. În cazul în care sunt sesizate deviații, acestea pot fi corectate pe parcurs de către manager.

Managerul va avea apoi misiunea de a analiza rezultatele și va determina dacă firma funcționează la nivelul dorit sau se cer a fi luate măsuri de remediere astfel încât resursele organizației sportive să fie utilizate în cea mai eficientă și productivă modalitate. În perspectivă, funcției de control îi revine și rolul de ajustare al operațiunilor până la maximum de potențial, precum și de a menține variațiile față de standardele în limite rezonabile. Acest lucru dovedește importanța pe care managerul o acordă acestui concept.

Printre caracteristicile care dau specificitate acestei funcții de management amintim: continuitate, proces asociat în special cu cadrele de conducere, integrat în fiecare nivel organizațional, previzional, legat îndeaproape de planificare și, nu în ultimul rând, controlul ca instrument folosit în îndeplinirea obiectivelor. Aceste caracteristici sunt abordate din diferite perspective în fiecare organizație, în funcție de numărul de angajați, de modul de organizare, structură ierarhică, scop etc.

Pentru a controla comportamentul angajaților, majoritatea firmelor folosesc un mix de tehnici - supravegherea individuală, reguli, proceduri standard de a realiza anumite activități, fișa postului, bugete, sisteme de recompensare. Luate împreună, aceste tehnici sunt elementele unui

sistem mai puțin vizibil la un contact direct cu firma, dar care totuși este mai mult decât real, constituind sistemul organizațional de control.

Controlul joacă un rol important și în desfășurarea activității, dar în cazul centrului sportiv, primul lucru care se vede la analiza structurii organizaționale este organigrama. Cu toate acestea, controlul și sistemele de control aplicate sunt omniprezente, cu un puternic impact asupra comportamentului angajaților, chiar dacă este dificil de sesizat [12].

Procesul de supraveghere este poate cel mai comun și mai simplu de utilizat. Managerul observă, analizează reacțiile angajaților în cadrul muncii de zi cu zi, într-un mediu familiar, informal, fără a crea tensiune salariaților. Este o metodă de control care se dezvoltă instantaneu, nu este planificată anterior și care presupune ca managerul, după observația inițială, care dă naștere unei conjuncturi transformată prin inducție în ipoteză, să continue cu ajutorul deducției, formulându-se presupuneri pe care experimentul și observația finală le confirmă sau le infirmă.

Leadership-ul poate fi văzut ca o formă de control personal asupra celorlalți întrucât s-a constatat că angajații își doresc să fie conduși de oameni care dau dovadă de calități ce le vor permite să ia decizii riscante în momentele dificile, rămânând apropiați de cei pe care îi conduc. Calitățile de leadership, au fost definite drept acele atribute care permit unui lider să obțină rezultate cu și prin ceilalți. Nu este suficient ca un lider să poată dezvolta obiective și strategii, este nevoie ca el să îi poată implica pe ceilalți în realizarea acestora. La nivelul centrului sportiv se încearcă dezvoltarea unei tradiții a leadership-ului, lucru susținut și de faptul că managerul este mai puțin implicat în rezolvarea sarcinilor subordonaților și mai mult în coordonarea acestora, având deplină încredere în abilitatea angajaților de a duce la bun sfârșit sarcinile încredințate. De asemenea, liderul poate să stabilească anumite standarde de performanță, să faciliteze munca în cadrul firmei, să stimuleze interacțiunile în cadrul grupurilor și implicit comunicarea, să ofere feedback, suport și recunoașterea meritelor. Acest lucru este realizat prin câteva întâlniri la intervale regulate de timp între manageri și câțiva angajați reprezentativi din fiecare structură, unde baza unor rapoarte care sunt în general verbale, se încearcă găsirea unui echilibru între acțiunile desfășurate concomitent și coordonarea într-o viziune de ansamblu a celor desfășurate independent [13, 28].

Scopul final al sistemului de control nu trebuie văzut ca fiind controlarea comportamentului propriu-zis al individului, ci mai mult influențarea și convingerea salariaților să acționeze de bună voie și într-o manieră personală pentru a atinge obiectivele firmei [183].

În cadrul centrului sportiv, având în vedere că leadership-ul este văzut ca unul din elementele importante de control, managerul trebuie să accentueze interdependența dintre organizare și control, prin utilizarea delegării de autoritate în întreaga organizație și la nivelul

fiecărui departament. Delegarea de autoritate este sinonimă cu descentralizarea (poate de aceea nu este întotdeauna agreată de șefii care îmbrățișează sistemul „unicefal” de conducere), fiind în egală măsură utilă și necesară în managementul modern. Delegarea este utilă, pentru că îi pune pe membrii unei echipe în situația de a avea responsabilități în atingerea unor obiective punctuale, și necesară, pentru că îl degreveză pe manager de o serie de probleme și sarcini cu o arie mai mică de cuprindere, oferindu-i posibilitatea de a se ocupa de luarea deciziilor strategice [147]. Delegarea este realizată în majoritatea cazurilor la nivel de individ, dar asta nu înseamnă că, în cazul în care firma va evolua, managerul se va opune delegării de autoritate către o echipă sau către un grup de indivizi special selectați pentru a duce la bun sfârșit un proiect anume. Tot în cadrul complexului, o particularitate a delegării este și reciprocitatea, fiind un proces care implică pe de o parte, managerul care se asigură că delegarea se desfășoară conform planului, și de cealaltă parte, la fel de semnificativ, angajatul căruia i se oferă oportunitatea de a sugera îmbunătățiri și noi tehnici care să ajute la înțelegerea procesului de delegare. Managerul oricărei organizații realizează acest proces pe diferite etape, delegarea fiind structurată în trei tipologii diferite: strategică, a schimbării și a restanțelor.

Angajații trebuie să fie obișnuiți să li se explice care decizii le pot lua independent și care trebuie să fie supuse aprobării managerului. De evitat este însă și o restrângere prea mare a limitei de autoritate, aceasta putând afecta îndeplinirea eficientă a sarcinii. Centrele sportive merg pe o linie de mijloc în această privință, acordând angajaților delegați autoritatea necesară să ducă la bun sfârșit proiectul, dar în același timp, limitând gradul de autoritate în așa fel încât să nu apară repercusiuni ireparabile înainte ca angajatul sau oricine altcineva să realizeze că a fost creată o problemă.

Monitorizarea constantă ajută la descoperirea într-un interval de timp util a faptului că îndeplinirea sarcinii nu decurge conform planului și poate fi văzută ca un indicator al nevoii de asistență a angajatului. Trebuie avut în vedere că unii angajați pot prezenta ezitări în a pune întrebări, deoarece se tem de faptul că managerul va interpreta întrebările ca un semn de slăbiciune sau ca pe un semn de ignoranță [182].

Delegarea de autoritate nu are drept scop să reducă cantitativ activitatea managerială, dimpotrivă trebuie înțeleasă într-un context mai larg, în care permite angajaților să crească profesional, (fiind una din formele de ”training on the job”), să capete încredere în forțele proprii și să preia activități cu un grad din ce în ce mai mare de responsabilități și de risc [159].

O delegare eficientă este un proces bilateral care presupune clarificare, explicații și răspunsuri din partea managerului, întrebări și feedback din partea angajatului. Un rol foarte

important al acestui sistem de împărțire a sarcinilor îl regăsim în acțiunile de restructurare, în acest caz, delegarea trebuie să se îndrepte spre persoanele care susțin schimbarea [219].

Riscurile sunt inerente oricărei activități, cu atât mai mult celor asociate managementului centrelor sportive iar măsurile de reducere a acestora sunt recomandate pentru buna desfășurare a obiectivelor. Asemeni oricărei afaceri, în activitatea de management a centrelor sportive trebuie să avem în vedere diferite riscuri care pot amenința capacitatea de funcționare a organizației, precum: riscuri legislative, riscuri de imagine, riscuri financiare, riscuri tehnologice.

În cadrul centrelor sportive, riscurile tehnologice constau în imposibilitatea achiziționării tehnologiilor și echipamentelor sportive moderne din cauza lipsei fondurilor necesare investițiilor [135]. În aceste situații, centrul sportiv trebuie să acorde atenție schimbărilor și elementelor noi din piața de servicii sportive, precum apariția unor competitori în zona în care funcționează centrul, apariția unor noi activități sportive la prețuri mai competitive și altele, și să își adapteze propriile activități pentru a nu suferi pierderi economice.

Riscurile de imagine sunt generate de evenimentele care ar determina reducerea notorietății centrului sportiv și a serviciilor oferite, precum: reclamații sau feedback negativ dat de clienți în medii publice (internet, rețele de socializare) ori reclamă negativă realizată de centrele sportive concurente. Astfel de riscuri pot fi diminuate prin îmbunătățirea constantă a serviciilor și a relaționării cu clienții, dar și prin monitorizarea constantă a canalelor de comunicare și realizarea unor campanii de promovare a clubului sportiv.

Riscurile legislative reprezintă factori externi afacerii sau organizației. Aceste riscuri sunt determinate de modificările legislative care au impact asupra activității desfășurate și care implică, de cele mai multe ori, investiții și/sau adaptări pentru a continua desfășurarea activităților în conformitate cu normele legale aplicabile. Printre cele mai importante schimbări legislative care pot avea un impact major în activitatea centrelor sportive sunt cele privind organizarea și funcționarea societăților comerciale sau a federațiilor și cluburilor sportive.

Poate cea mai importantă și cea mai recentă modificare legislativă care a impactat activitățile sportive este determinată de reglementarea modului în care sunt colectate și utilizate datele cu caracter personal ale sportivilor, membrilor cluburilor sportive sau clienților centrelor sportive. La nivelul Uniunii Europene a fost adoptat *Regulamentul UE nr. 2016/679 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date*, prevederile acestuia fiind obligatorii în toate statele membre UE cât și în alte state, dacă datele persoanelor străine sunt prelucrate în UE. De exemplu, dacă un cetățean din Republica Moldova participă la o competiție sportivă în România, datele cu caracter personal ale acestuia vor fi prelucrate într-un stat membru UE, de către o organizație sportivă sau

un centru sportiv care trebuie să respecte reglementările în domeniu. Conform Regulamentului european nr. 2016/679, prin date cu caracter personal înțelegem orice informații privind o persoană fizică identificată sau identificabilă. Astfel de date cu caracter personal pot fi: nume, prenume, număr de telefon, adresă, profesie, date medicale, loc de muncă, apartenență religioasă, cod numeric personal, serie pașaport și altele. În cadrul cluburilor sportive, atât clienții dar și sportivii transferă către organizație datele lor cu caracter personal, precum: nume, prenume, data nașterii, date de contact (adresă, număr de telefon, email), informații privind starea de sănătate (certificat apt medical pentru activități sportive) și alte date necesare desfășurării contractului de prestări servicii [56]. În situația în care sportivii utilizează echipament sportiv personalizat sau echipamente individuale, măsurile și / sau mărimile echipamentului sportiv constituie date cu caracter personal. Mai mult decât atât, în vederea promovării serviciilor clubului sau asigurării securității bunurilor și clienților, centrul sportiv poate prelucra inclusiv date cu caracter personal sub forma imaginilor captate de camerele video instalate în sălile de sport sau perimetrul acestora.

Acțiunea de prelucrare a datelor cu caracter personal “înseamnă orice operațiune sau set de operațiuni efectuate asupra datelor cu caracter personal sau asupra seturilor de date cu caracter personal, cu sau fără utilizarea de mijloace automatizate, cum ar fi colectarea, înregistrarea, organizarea, structurarea, stocarea, adaptarea sau modificarea, extragerea, consultarea, utilizarea, divulgarea prin transmitere, diseminarea sau punerea la dispoziție în orice alt mod, alinierea sau combinarea, restricționarea, ștergerea sau distrugerea”. Inevitabil activitățile desfășurate de orice asociație sportivă sau centru sportiv implică prelucrări de date cu caracter personal [198].

Pentru a fi în conformitate cu cerințele legale ale Regulamentului european, organizațiile sportive trebuie să implementeze măsuri de protecție a datelor cu caracter personal în vederea prelucrării corecte a acestora. Acest lucru impactează managementul și funcționarea organizației întrucât aceste măsuri determină costuri suplimentare considerabile. În situația în care centrele sportive nu implementează măsuri adecvate pentru protecția datelor cu caracter personal, acestea riscă, conform legii, amenzi în valoare de până la 20.000.000 euro. Prin implementarea unor măsuri de protecție a datelor cu caracter personal, managementul centrelor sportive garantează clienților confidențialitatea datelor lor și generează siguranță, seriozitate și profesionalism în relația cu clienții. În situația în care datele personale ale clienților centrului sportiv sunt prelucrate în mod incorect și ajung publice ori în posesia unor persoane neautorizate, aceste practici vor determina pierderea clienților, prejudicii de imagine și, în cele din urmă, pierderi financiare iremediabile [66].

În ansamblul preocupărilor actuale, managementul sportiv s-a impus tot mai mult și în literatura de specialitate, fiind perceput ca o știință sau ca o tehnică prin care se realizează un

anumit scop bine precizat. Managementul, trebuie să reflecte traseul formativ-educativ de specialitate și o capacitate de adaptabilitate în funcție de împrejurările și condițiile concrete ale clubului, fără a se recunoaște însă un șablon obligatoriu aplicabil la acest nivel. Experiența ne arată că managementul sportiv, poate fi diferit de la o țară la alta printr-o serie de particularități determinate de sistemul legislativ, elementele culturale, tradiții, practici și nivel de educație managerială, iar pe plan intern de eșalonul competițional la care se afla clubul și strategia acestuia sau condițiile de aplicare a funcțiilor manageriale (situația socio-economică, mentalitatea) [97].

La nivelul activităților sportive se deosebește un management de conducere a clubului sportiv și altul, specific relației „antrenor – sportiv”, evidențiind astfel latura managerială a activității antrenorului privind conceperea, organizarea, conducerea și evaluarea rezultatului obținut de sportiv.

1.3. Aspecte introductive privind metoda Pilates

Metoda Pilates este un sistem de antrenament de tip *toning* (tonifiere), bazat în principal pe contracție izometrică, concentrare mentală și tehnici respiratorii. Interesul pentru exercițiul Pilates continuă să crească datorită actualei tendințe sociale de a favoriza aspectul frumos și forma subțire a corpului. Mai mult decât atât, exercițiile de tip Pilates tratează corpul și mintea umană, ca fiind un tot unitar și le cultivă reciproc și organic pentru a face corpul suplu și echilibrat și pentru a consolida mușchii mici, făcând linia corpului frumoasă. În urma practicării sistematice a exercițiilor fizice, Pilatesul contribuie la îmbunătățirea mobilității coloanei vertebrale și a elasticității mușchilor posteriori ai coapsei, precum și a echilibrului static și dinamic. Metoda Pilates constituie un program complex de exerciții pentru întregul corp. Acest program tonifică musculatura din partea cea mai profundă a acesteia, și în același timp echilibrează musculatura în scopul dobândirii unei posturi corecte, cu alinierea corectă a corpului, fără a provoca dureri [166]. După efectuarea acestui program, Pilates, s-a dovedit că există numeroase efecte benefice în activarea “miezului” corpului. Totodată, îmbunătățește stabilitatea corporală și crește simțurile receptive inerente pentru a ajusta echilibrul, postura, și facilitează efectuarea mișcărilor corporale. Mai mult decât atât, Pilates-ul îmbunătățește mișcarea funcțională, ceea ce facilitează apariția răspunsului motor adecvat și îmbunătățește starea de bine generală a corpului. Mișcarea funcțională se referă la capacitatea fizică de a-și asuma o postură eficientă prin coordonarea corespunzătoare a mobilității și stabilității în timp ce execută un model al mișcării de bază [166].

Antrenamentul Pilates cuprinde trei etape cu particularități și scopuri specifice. Etapa I este menită să pregătească organismul pentru efort, încălzind musculatura la nivel general și durează

10 minute. Etapa a II-a este dedicată exercițiilor pentru trunchi, musculatura fesierilor și a coapselor, cu efect imediat în diminuarea celulitei, tonifiere și reducerea acestora în volum. Include, de asemenea, exerciții specifice întăririi musculaturii abdominale și o serie de mișcări menite să corecteze postura spatelui, de cele mai multe ori defectuoasă. Etapa a III-a, fiind finalul antrenamentului, cuprinde exerciții de stretching și respirație, cu efecte pozitive în dobândirea unui aspect suplu al corpului, îmbunătățirea circulației în zona abdominală și diminuarea tensiunii asupra coloanei vertebrale [141].



Figura 1.4. Algoritmul metodei Pilates, pentru femeile cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani

Partea I – (5-10 min.) - încălzirea organismului

(Anexa 5. – Ghidul metodei Pilates conține programul de exerciții Pilates folosit în desfășurarea cercetării experimentale [162])

Obiectivul încălzirii este de a pregăti organismul pentru cerințele din partea de aerobic și calistenie (program de exerciții fizice pentru întreținere, executate rapid în ritmul muzicii), crescând temperatura internă a corpului. La o creștere ridicată a temperaturii corpului, sporește circulația sângelui spre mușchi, crescând aportul de oxigen. Scopul acestei etape de încălzire este de a crește temperatura internă a corpului cu 1-2 grade C, fapt ce produce transpirația. De asemenea, creșterea temperaturii interne are efecte benefice asupra practicantilor [37,145].

Multe din aceste efecte fiziologice pot reduce riscul accidentelor, deoarece au capacitatea de a mări coordonarea neuromusculară, de a întârzia oboseala, iar țesuturile devin mai rezistente. În creșterea internă a temperaturii corpului un rol important îl au exercițiile care acționează asupra cât mai multor grupe musculare și nu doar mișcări izolate, limitate la nivelul segmentelor corpului (doar aplecări sau răsuciri, fără îndoire, rotări ample) [120, 141].

Partea a II-a- (30min.) - Dezvoltarea forței, rezistenței și elasticității musculare

Scopul urmărit în această etapă este de a dezvolta forța și rezistența musculară. Sunt recomandate exercițiile de forță, variind numărul de repetări, viteza de execuție, folosirea diferitelor aparate, greutatea sau a rezistenței externe. Pentru că această secvență de antrenament durează 30 de minute sunt recomandate 8-10 exerciții pentru dezvoltarea forței principalelor grupe musculare, ținându-se cont de pregătirea fiecărui participant [85, 125].

În această parte a antrenamentului se pune accent pe dezvoltarea forței abdominale, care este importantă atât pentru corectitudinea posturii, cât și pentru prevenirea durerilor din zona lombară. De asemenea, se pune accent pe solicitarea mușchilor oblici abdominali și a celor transversali, deoarece aceștia sunt implicați în generarea presiunii intra-abdominale. Musculatura spatelui trebuie întărită prin exerciții care nu solicită prea mult coloana vertebrală, crescând progresiv încărcătura [83, 221].

Exercițiile trebuie executate ușor, cu forță redusă, menținând poziția de întindere câteva secunde. Când mobilitatea crește, pot fi introduse progresiv exerciții de întindere în care sunt solicitate mai multe grupe musculare și poziții complexe [35, 121].

Partea a III-a-(7-10 min.) - Revenirea organismului după efort și dezvoltarea mobilității

Obiectivul principal al acestei ultime etape este de a dezvolta mobilitatea, fiind importantă în prevenirea diferitelor accidente, în biomecanică și în obținerea unei condiții fizice superioare. Frecvent, s-a constatat că exercițiile de întindere a musculaturii încălzite în prealabil contribuie la reducerea deteriorării țesuturilor și la creșterea gradului de alungire a musculaturii, care va persista și după încetarea acestora [158].

Asemeni execuției din etapa anterioară, mișcările trebuie executate ușor, cu forță redusă, menținând poziția de întindere câteva secunde [120]. Important este ca participanții să-și concentreze atenția asupra tehnicii de execuție, dar și relaxării musculaturii și înlăturării stresului, folosind exerciții de întindere executate foarte ușor cu concentrare asupra respirației, acompaniate de o muzică relaxantă.

Tonusul muscular, corespunde “stării de tensiune permanentă a activității musculare de lungă durată”, cu consum redus de oxigen, sau din alt punct de vedere “activitatea fundamental specifică realizată de relațiile tip (“feed-back”) a sensibilității proprioceptive, sub controlul structurilor de tip reticular” [35, 170]. Înaintea acestor exerciții se impune aplicarea unor exerciții de stretching, iar optimizarea activității posturale și alinierii se bazează pe acțiunea sintetizată pe zone. Pentru creșterea mobilității articulare se urmărește îmbunătățirea și obținerea unghiurilor funcționale de mișcare, precum și redobândirea întregii amplitudini de mișcare, simultan cu menținerea, redobândirea elasticității musculare [141, 184].

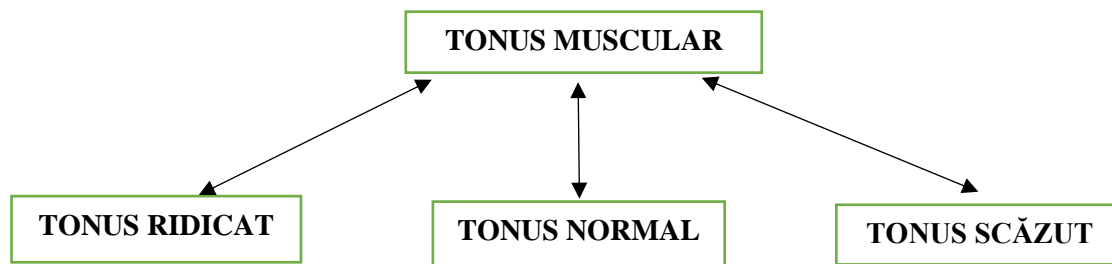


Figura 1.5. Tipuri de tonus muscular

Practicarea stretching-ului înainte și după efort permite obținerea elasticității musculare și previne leziunile tipice, cum ar fi cele cantonate în zona genunchilor, pentru alergători, sau articulația cotului și articulația umărului, pentru sportivii din tenis și din jocurile sportive, întinderi musculare sau contracturi [32, 184]. Stretching-ul reprezintă un complex de metode și proceduri de aplicare a diferitelor exerciții de întindere-relaxare accesibile pentru toți. Executarea programelor de stretching solicită o bună cunoaștere a tehnicilor, altfel ele pot provoca mai mult rău decât bine [141, 167, 184].

Destinderea prin stretching în timpul realizării sarcinilor de serviciu, reduce tensiunile musculare determinate de pozițiile de lucru sau de desfășurarea activităților, ori decontractarea musculară [167]. Exercițiile de stretching, sub forma lor de bază, sunt mișcări naturale, instinctive. Astfel de exerciții se pot efectua dimineața după trezire, sau după o lungă perioadă de inactivitate. Ca formă de mișcare, stretching-ul implică lungirea unui anumit mușchi sau grup de mușchi, la dimensiunea maximă [184].

Stretching-ul ar trebui să facă parte din viața cotidiană a fiecăruia, având o multitudine de beneficii pentru corp și spirit. Dintre acestea, enumerăm: reduce tensiunile musculare și ajută corpul să se relaxeze; mișcările sunt mai bine coordonate și devin mai ușoare; favorizează amplitudinea mișcărilor [73, 167]. Efectuat cu regularitate, stretching-ul îmbunătățește mobilitatea articulațiilor și suplețea musculaturii precum și agilitatea întregului corp. De asemenea, crește forța și rezistența mușchilor, stimulează circulația sanguină și a substanțelor nutritive, ducând astfel la fortificarea sistemului osos. Un alt beneficiu al acțiunii de stretching este acela că, prin mărirea mobilității și supleței se micșorează posibilitatea producerii unei accidentări în timpul activității fizice [65].

În antrenamentul sportiv ca și în programele de recuperare există două tipuri de stretching și anume [204]: Stretching-ul static și Stretching-ul dinamic. Forma statică constă din întinderea ușoară și succesivă a grupelor musculare și articulare până la situația extremă, pe o durată cuprinsă între 5 și 10 secunde, în scopul îmbunătățirii mobilității articulare și elasticității musculare. Forma

dinamică are un impuls și o execuție rapidă și este mai puțin eficientă. Stretching-ul simplu, presupune întinderea mușchiului până la resimțirea unei tensiuni lejere, dar fără să se forțeze; menținerea poziției și relaxare, menținând poziția întinsă [155, 183].

Factorul determinant în realizarea celor patru experimente este complexitatea disciplinei Pilates, ce conferă practicantului importante și numeroase beneficii precum: mărirea capacității pulmonare, ameliorarea circulației sangvine, tonifierea musculaturii abdominale, dobândirea unei stabilități fizice, a echilibrului, creșterea mobilității articulare și a elasticității musculare.

1.4. Metoda Pilates- formă de practicare

Metoda Pilates este un sistem complex de exerciții fizice prin care se lucrează corpul, de la musculatura cea mai profundă până la funcția periferică, exerciții în care intervin atât mintea, cât și corpul și funcția respiratorie. Obiectivul constă în obținerea unui echilibru muscular, fortificând mușchii slăbiți și relaxând mușchii contractați. Acest lucru contribuie la creșterea controlului, a forței și a flexibilității corpului, protejând articulațiile și spatele [132].

Este foarte important de știut faptul că Joseph Hubertus Pilates, născut în 1880, era un copil firav și bolnăvicios care suferea de astm și de febră reumatică, motiv pentru care s-a dedicat studiului corpului omenesc, dorind să dobândească un fizic puternic și o minte sănătoasă. Motivația acestuia a fost atât de puternică încât a reușit să-și dezvolte musculatura, iar la vârsta de paisprezece ani poza ca model anatomic [175].

Practicând, printre alte discipline, yoga, J.H. Pilates a decis să dezvolte o concepție proprie despre sport, bazându-se pe principii similare. A plecat în Anglia pentru a urma o carieră de boxeur, a ajuns să fie chiar și artist de circ și antrenor în arta autoapărării pentru detectivii de la Scotland Yard. J.H. Pilates a fost luat prizonier și închis într-un lagăr de muncă, unde s-a hotărât să își dedice “timpul liber” și să își folosească toate cunoștințele pentru dezvoltarea ideilor sale despre sănătate și formă fizică [118]. Și-a instruit colegii din lagăr care, în mod curios, au supraviețuit epidemiei de gripă din 1918. În timpul trecerii prin infirmeria închisorii a creat niște paturi cu arcuri și scripeți („Cadillac”) pentru ca pacienții să poată exersa înainte de a se ridica în picioare. Aparatul denumit “Cadillac” reprezintă astăzi un element-cheie al metodei Pilates – a se vedea fotografiile din Anexa nr. 5 [5].

Sistemul complex dezvoltat de Pilates, pe care l-a numit “Arta Autocontrolului”, și care mai târziu avea să poarte numele de metoda Pilates, este o activitate la sol, fără nici un fel de aparat, completată cu exerciții pe o serie de dispozitive cu arcuri și scripeți, care definitivează metoda [118]. Ideea lui era că este mai bine să înceapă antrenamentul culcat, deoarece există o

solicitare mai mică asupra coloanei și asupra articulațiilor decât în poziție verticală. Din acest motiv exercițiile se încep în poziție orizontală, cu ajutorul aparatelor, și se încheie în poziție verticală. “Arta Autocontrolului” constă în controlul corpului în totalitatea sa, dar și în controlul minții și al respirației, obținând astfel o concentrare și o precizie maximă [175].

În zilele noastre, exercițiile originale au fost extinse, folosindu-se elemente precum mingi, benzi elastice de cauciuc, extensoare și chiar greutateți. În realitate, însă, sistemul pentru sol numit “Pilates Mat”, reprezintă bază pentru realizarea oricărui tip de exerciții și în plus, are avantajul de a putea fi efectuat în orice locație. După ce a emigrat în S.U.A., a pus bazele primului studio Pilates, în 1923, împreună cu soția sa Clara, pe care a cunoscut-o în timpul călătoriei [50].

Balerina Romana Kryzanowska l-a cunoscut pe Pilates în perioada în care suferea de o leziune care o împiedica să danseze. După câteva ședințe a descoperit nu numai că starea gleznei se îmbunătățise, ci și că dobândise un simț al echilibrului mai bun și o forță care îi conferea mai mult control și siguranță mișcărilor. Cu trup și suflet, aceasta s-a hotărât să aprofundeze sistemul, fiind persoana aleasă de Joseph Pilates pentru a-i continua munca [27]. A fost precursorul a ceea ce, mai târziu, urma să fie fizioterapia modernă (fiindcă în acele vremuri nu exista această formă de antrenament fizic). Întreaga lui metodă cuprinde mai mult de 500 de exerciții, fiind un sistem desăvârșit care a ajuns să fie extrem de puternic astăzi, revoluționând fitness-ul, aerobic-ul și fizioterapia.

Cu toate că balerinii, actorii și modelele au fost, pentru un timp, printre primii interesați de metoda Pilates, atrași de eficiența ei, mai târziu a venit rândul sportivilor și al oamenilor obișnuiți, care, indiferent de vârstă, sex sau stare fizică, pot să beneficieze de aceste exerciții, ca tehnică de prevenire a acestor probleme de sănătate, de corectare a ținutei, de terapie sau de întreținere [154]. Odată înțeleasă filosofia metodei, exercițiile pot fi adaptate oricărei discipline sau activități desfășurate pe parcursul zilei [20]. Joseph Pilates a subliniat în mod constant în cărțile sale faptul că, prin metoda sa, fiecare dintre noi este responsabil de controlul propriului sistem corp-minte și de sănătatea acestuia, într-o formă echilibrată. Din acest motiv, fiecare persoană își va adapta exercițiile și nivelul de lucru la propriile caracteristici, obiective, stil de viață [170].

În general, poziția noastră mentală față de propriul corp este una de invincibilitate. Când însă corpul “cedează” suntem oarecum surprinși. Dacă la un moment dat o persoană cu stil de viață foarte activ este imobilizată din cauza unei suferințe fizice, pe plan emoțional efectul este extrem de negativ. Pe durata procesului de recuperare fizică, persoana va face tot posibilul să respecte toate indicațiile pentru a reveni la o stare de sănătate fizică și psihică acceptabilă [76]. Această concentrare mentală și determinare poate fi folosită și în afara cazurilor impuse de vindecarea unei afecțiuni, tocmai pentru a preveni asemenea situații, pentru a obține un control sporit asupra întregului nostru corp și pentru a obține performanțe sportive. Concentrarea asupra preciziei cu care se execută o mișcare fizică are un efect pozitiv de sporire a atenției în general. Aceasta se accentuează odată cu practica, cu repetiția. Nevoia de a dezvolta un “corp conștient” apare chiar și atunci când suntem capabili de a realiza mișcări precise și fluide.

În continuare vom prezenta o listă de termeni specifici mișcării corpului: extensie - întindere; flexie - îndoire; hiperextensie - extensie mai mult de 180 grade; adducție - mișcare executată din exterior spre interior; abducție - mișcare executată de la interior spre exterior; flexie laterală - îndoire laterală spre stânga sau dreapta; rotire-mișcare în jurul unei axe [51, 148].

Pentru a obține rezultate maxime practicând exercițiile metodei Pilates este necesar să ne cunoaștem cât mai bine propriul corp. Noțiunile de bază privind scheletul uman, principalele grupe de oase și sistemul muscular, cu grupele principale de mușchi și cu funcțiile lor, sunt necesare pentru a conștientiza mișcărilor efectuate și scopul urmărit în timpul unui exercițiu [37].

Pilates este o metodă ideală pentru persoanele care vor să practice pentru prima dată o activitate fizică, dar și pentru cele care caută perfecționarea mișcărilor (sportivii de performanță, artiștii de scenă sau alți profesioniști) [76]. Dacă includem metoda Pilates în viața cotidiană, asemeni unui element de rutină sau dacă o adăugăm la obiceiurile sănătoase deja practicate, vom obține efectul pe care îl are medicina preventivă, devenind mai adaptabili la schimbări și mai rezistenți la eventuale boli. Metoda Pilates poate fi utilizată ca gimnastică de recuperare, motiv pentru care, în cazul leziunilor, al operațiilor, al accidentelor, al perioadelor de convalescență, exercițiile vor avea o funcție de însănătoșire și de recuperare, cu rezultate rapide.

Pentru persoanele care nu fac sport sau pentru cele care practică o anumită disciplină sportivă, dar au trecut printr-o perioadă lungă de pauză, această tehnică va permite acomodarea cu mișcarea fizică într-o manieră corectă, fără a trece prin senzația dureroasă care apare la începutul unei noi activități care necesită efort fizic. Dacă urmăm în mod regulat pașii și conceptele metodei, într-o progresie lentă și exactă, vom obține în scurt timp rezultate vizibile [187]. Pentru persoanele sedentare sau pentru cei care sunt obligați să adopte poziții dificile sau solicitante, metoda Pilates poate reprezenta soluția. Avantajul principal al metodei Pilates constă în adaptabilitatea și

versatilitatea acesteia, putând fi adaptată la fiecare moment, poziție sau efort, de-a lungul întregii zile [132].

Noutatea metodei Pilates constă în posibilitatea de a fi practică în orice activitate pe care o desfășurăm zi de zi, precum: în timpul activităților casnice, atunci când suntem la volan, când ne plimbăm, când vizionăm un film sau atunci când ducem un copil în brațe. Sportivii profesioniști sau amatori, dansatorii sau artiștii în general, muzicienii, specialiștii în fitness, instructorii și profesorii de educație fizică vor descoperi în această metodă o formă de îmbunătățire a randamentului, micșorând riscul apariției unor posibile leziuni derivate din antrenamentul intensiv [109]. Cu toate că forma lor fizică ar putea fi, în unele cazuri, cu mult peste cea obișnuită, conceptele și fundamentele metodei sunt aceleași pentru toți, atât pentru începători, cât și pentru profesioniști. Chiar și exercițiile foarte simple sau cele mai complexe vor aduce modificări importante ale randamentului. Cu cât este mai important obiectivul fixat și cu cât este mai mare intensitatea sau timpul alocat activității pe care urmează să o realizăm, cu atât trebuie să crească precizia cu care este executat exercițiul respectiv și calitatea mișcărilor [42].

Metoda Pilates constituie un antrenament corp-minte, alcătuit din exerciții de întindere și de tonifiere a corpului, dar și de relaxare. Această metodă, inventată în urmă cu mai bine de un secol de către Joseph Hubertus Pilates, urmărește dezvoltarea stării de bine a organismului [51, 113]. În acest sens cităm afirmațiile din literatura de specialitate: „Metoda întărește și tonificază mușchii, îmbunătățește poziția corpului, oferă flexibilitate și echilibru, stabilește o legătură între corpul și mintea dumneavoastră și oferă mai multă suplețe corpului” [37, 51, 113]. În context cu cele prezentate apreciem ca fiind oportună elaborarea unui acrostih al cuvântului Pilates care este redat în figura 1.6.



Figura 1.6. Acrostihul metodei Pilates

Efectele metodei Pilates asupra corpului, principiile de funcționare a disciplinei și regulile de bază sunt prezentate pe larg în cadrul Anexei nr. 5 – Ghidul metodei Pilates,

Metoda Pilates este compusă din peste 200 de exerciții. Confruntat cu această gamă mare de mișcări, începătorul s-ar putea simți dezorientat de exercițiile complexe, dificil de memorat în această etapă [185]. Fiecare exercițiu reprezintă adunarea mișcărilor elementare, utilizate frecvent în metoda Pilates. Metoda simplifică reținerea exercițiilor în mai multe elemente care reprezintă mișcărilor de bază și conceptele corporale, contribuind la construirea tuturor exercițiilor Pilates și anume [140, 203]: centru neutru vertebral; stând pe omoplați; poziția abdomenului; curburile coloanei (lombară, toracică sau cervicală); semi-stând pe omoplați; suprapunerea vertebrelor; podul; postura abdominală; și poziția de relaxare. Acest “alfabet” ajută procesul de învățare, chiar și pentru cele mai complexe exerciții [203]. Exercițiile de Pilates și modul corect în care acestea trebuie realizate este prezentat în **Ghidul Metodei Pilates – Anexa nr. 5** a prezentei lucrări.

1.5. Particularitățile de vârstă ale femeilor de 30-40 de ani din punct de vedere fiziologic, motric și psihologic

Prezenta lucrare de doctorat își propune să analizeze impactul exercițiilor fizice, în special a metodei Pilates, asupra stării de sănătate fizice și mentale a unui grup țintă, format din femei cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani. Grupul țintă a fost ales luând în considerare numărul ridicat de participante la activitățile de tip Pilates din această categorie de vârstă. Totodată, grupul țintă se diferențiază de alte categorii de clienți ale unui centru sportiv, femeile cu vârsta cuprinsă între 30-40 ani fiind interesate, în general, doar de activitățile de tip Pilates, element ce influențează dinamica financiară și managementul centrului sportiv.

Dificultățile cu care se confruntă femeile, atunci când vine vorba de stereotipurile prin care se propagă ideea că doar femeile sunt responsabile cu creșterea copiilor și îngrijirea familiei, agravează inegalitatea între femei și bărbați. Pe de altă parte, există stereotipuri și așteptări culturale și în ceea ce privește populația masculină, bărbații fiind percepuți ca principali întreținători (financiari) ai familiei [59, 100].

Responsabilitățile familiale limitează, în general, participarea persoanelor la activitățile de relaxare, destindere individuală prin intermediul activităților din cadrul centrelor sportive pe care acestea le-ar putea desfășura în timpul liber. Între responsabilitățile derivate din viața de familie, îngrijirea copiilor până la 15 ani este cea mai frecventă [212]. Femeile sunt mai afectate din acest punct de vedere, deoarece, în mod tradițional, preocuparea față de creșterea copiilor este legată de acestea.

Vârsta femeilor de 30–40 de ani se caracterizează și prin începutul involuției funcțiilor somatice: scade tonusul muscular și abilitatea de coordonare și amplitudine înaltă a mișcărilor; apar deficiențe ale sistemelor care contribuie la dezvoltarea capacității pulmonare [222]. Totodată, se observă schimbări la componentele compoziției corporale, proporția țesutului adipos crește în raport cu greutatea corporală, sistemul osos și muscular [89, 95].

În sensul celor prezentate mai sus, este necesară identificarea de exerciții fizice care să genereze motivație durabilă pentru femei și interes pentru sport.

În prezentul studiu am analizat mai multe tipuri de antrenamente, cu orientare funcțională, utilizate în educația fizică a femeilor de vârstă a doua, într-un centru sportiv și s-au constatat rezultate vizibil îmbunătățite, justificându-se astfel utilizarea exercițiilor cu greutatea propriului corp din cadrul metodei Pilates. Rezultatele au fost extrase din analiza evoluției indicatorilor ascendenți și dinamica funcțională a femeilor de 30-40 de ani cuprinse în cercetare [105].

În prezent, în domeniul sănătății fizice sunt introduse, în mod activ, tehnologii culturale și de sănătate, în special sisteme de fitness pentru a realiza și menține condiția fizică optimă. O rețea bine dezvoltată de centre sportive, de diferite niveluri și cu diferite politici de prețuri, ce oferă o varietate de programe, accesibile pentru toate categoriile de persoane poate reprezenta o soluție viabilă pentru a satisface nevoile oamenilor de a avea un stil de viață sănătos și totodată de a preveni apariția bolilor fizice și psihice.

Efectele metodei Pilates asupra particularităților femeilor cu vârsta între 30 și 40 de ani au fost analizate aprofundat prin intermediul a patru teste fizice, prezentate în capitolul II și III al prezentei lucrări. Scopul studiului a fost identificarea caracteristicilor de orientare funcțională privind dezvoltarea calităților fizice și a stării funcționale la femei de 30-40 de ani, ținând cont de somatotip [166].

Studiile de specialitate confirmă faptul că din punct de vedere genetic femeile peste 40 de ani slăbesc mult mai greu decât cele mai tinere. Acest lucru nu înseamnă însă că acestea trebuie să renunțe la a mai avea un regim de viață sănătos sau la a face mișcare. Pentru a se menține în formă, o femeie trebuie să respecte cel puțin două elemente esențiale: mersul pe jos și efectuarea de exerciții fizice ușoare. După vârsta de 40 de ani, femeile sunt mult mai predispuse la hipertensiune arterială, boli de inimă, diabet, osteoporoză, artrită și obezitate. Mai mult decât atât, odată cu înaintarea în vârstă femeile își pot pierde masa musculară și densitatea oaselor, sportul având posibilitatea de a încetini procesul natural de îmbătrânire al corpului. Exercițiile fizice pot încetini procesul de îmbătrânire, pot lupta cu diabetul, bolile de inimă și osteoporoza [221].

Majoritatea populației nu conștientizează beneficiile sportului asupra sănătății inclusiv la vârste înaintate, însă există și persoane care frecventează centrele sportive, indiferent de vârstă.

Regretabil este că persoanele active, care au un program de mișcare fizică, au tendința de a renunța la acesta pe măsură ce înaintează în vârstă în loc să adapteze exercițiile la capacitatea de efort și starea de sănătate.

Caracteristicile femeilor cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani din punct de vedere motric. Perioada de vârstă 30-40 ani este caracterizată la femei de modificări ai parametrilor somatici și de compoziție corporală cauzată de modificări hormonale precum: sarcina, utilizarea contraceptivelor, un stil de viață incorect și cariera care presupune un program instabil și cu ore de masă care nu sunt întotdeauna la ore fixe și cu hrană nu tocmai sănătoasă. Aceștia sunt principalii factori care influențează aspectul fizic al femeii, precum și metabolismul acesteia [89, 225].

În această perioadă de vârstă multe femei se confruntă cu surplusul de kilograme care poate determina un puls cardiac ridicat în momentul efortului, îngreunând realizarea mișcărilor de orice tip, fie ele de tip cardio sau statice. Dorința de a scăpa de kilogramele în plus fiind mare, la fel este și dezamăgirea datorată faptului că procesul de slăbire nu este unul atât de ușor pe cât se așteaptă marea majoritate a femeilor. Pentru că nu observă efecte imediate, majoritatea femeilor abandonează programele de fitness. Procesul de slăbire trebuie desfășurat treptat, în etape, prin depunerea de eforturi considerabile, prin alimentație și sport, după un program bine stabilit împreună cu nutriționistul și antrenorul de fitness cu care este necesară o colaborare permanentă [180].

În această perioadă de vârstă apar și modificări care, în timp, devin probleme deranjante nu doar din punct de vedere estetic ci și funcțional, crescând stratul adipos și circumferința abdominală. Compoziția corporală se poate modifica prin creșterea țesutului adipos și apariția și formarea celulei, care odată ce apare necesită mult efort fizic și multe restricții alimentare pentru a fi îndepărtată dar și pentru a preveni reapariția ei [38, 100].

Factorii psihologici care influențează femeia cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani. Acest subcapitol explorează încrederea în sine a femeilor care practică sport și activități fizice. Analiza începe prin abordarea modului în care a fost conceptualizată încrederea în sine și modul în care aceasta a fost măsurată de către cercetători. Deși s-au desfășurat multe cercetări pe acest subiect, cercetarea este realizată mai precis asupra încrederii în sine a femeilor care desfășoară activități fizice sportive.

Studiile din anii 1970 subliniază rata scăzută de participare a femeilor la activitățile sportive, precum și lipsa de oportunități pentru acestea în comparație cu bărbații [137]. Totodată, se menționa faptul că încrederea de sine a femeilor era cu mult mai redusă decât cea a bărbaților în ceea ce privește realizarea activităților sportive.

După cum se poate înțelege cu ușurință, termenul de încredere în sine este un concept amplu care cuprinde diverse definiții operaționale. Autoeficacitatea, încrederea în sport (starea) și așteptările de performanță sunt specifice situației. Competența, estimarea fizică și capacitatea percepută sunt mai generale și sunt multidimensionale. Deși semnificațiile asociate cu fiecare măsurare tehnică sunt oarecum diferite, toate sunt preocupate de percepțiile capacității fizice. Prin urmare, termenii de încredere în sine, autoeficiență, capacitate percepută și competență percepută pot fi considerați sinonimi [181].

Așteptările practicantelor cu privire la eficiența exercițiilor influențează comportamentul, modelele de gândire și reacțiile emoționale. Prin urmare, credința unei femei în propriile convingeri, influențează puternic alegerea activităților sportive, cantitatea de efort depus și perioada de timp în care va persista în fața eșecului. În mod evident, teoria autoeficienței are implicații puternice asupra eforturilor de realizare.

Dintre principalele caracteristici pe care femeile cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani le resimt și cu care se confruntă în viața cotidiană putem aminti următoarele:

1. Femeile au multe sarcini de îndeplinit, în special dacă au o familie. Stresul reprezintă unul din efectele multor roluri pe care femeia trebuie să le îndeplinească simultan: a) rolul de mamă, care implică procurarea și pregătirea alimentelor necesare zilnic pentru familie, curățenie și ordine în locuință și nu numai, atenția distribuită pentru fiecare membru al familiei - copii, soț, părinți; b) rolul de femeie, timpul destinat concentrării asupra propriilor nevoi și dorințe, aspectului fizic, sănătății fizice și emoționale; c) rolul de soție - timp prețios și absolut necesar pentru stabilitatea și buna funcționare a familiei; dar și d) rolul de femeie de carieră, în care fiecare activitate este necesară a fi realizată cu energie, implicare fizică și emoțională [137].

2. În general, femeile prioritizează familia și copiii, iar dorințele, timpul alocat exercițiilor fizice și psihice sunt lăsate pe un loc secund. De aceea, lipsa unui program personal de întreținere corporală - activități sportive, masaj, saună, înot, ajunge să fie pe finalul listei de priorități.

De asemenea, fiecare dintre aceste activități presupun și un cost suplimentar în bugetul familiei, costuri pe care partenerii nu sunt dispuși să le suporte, prioritizând alimentația și alte lucruri, aparent mai importante, legate de traiul cotidian. Activitatea fizică acționează asupra fizicului și mai ales asupra psihicului și aduce un aport de bucurie, extaz și satisfacție mult mai benefic decât ar face-o mâncarea gustoasă sau o ținută vestimentară nouă [125].

3. Atunci când corpul ajunge la o greutate care nu mai poate fi controlată ușor de posesoare, femeia intră într-o stare de panică, și încearcă impulsiv să slăbească prin înfometare. Ulterior, observă că acest lucru nu funcționează și încercă diverse alte metode de slăbit, precum diete care nu sunt recomandate de un medic specialist și nu prezintă siguranță. Așadar există riscul apariției unor

probleme cum ar fi: perturbarea digestiei, slăbire bruscă cu anemie imediată, urmată de o îngrășare bruscă și alte efecte nocive corpului și sănătății.

4. În cadrul antrenamentelor de grup, femeile sunt încurajate și determinate de echipa în care lucrează cot la cot, femei de dimensiuni corporale similare (altele cu dimensiuni mai mari de aici poate apare aprecierea că arată mai bine, și altele cu dimensiuni mai mici care le poate motiva să exerseze mai intens). Totodată, antrenamentele de grup apropie persoanele implicate și creează prietenii. Astfel, practicantele își vor dori să se reîntâlnească la antrenamente pentru a-și povesti lucruri sau pentru a împărtăși experiența și beneficiile practicării sportului. Socializarea reprezintă unul dintre motivele pentru care majoritatea femeilor preferă antrenamentele de grup în detrimentul celor cu antrenor particular, care generează inclusiv costuri suplimentare [145].

5. În situația în care persoanele din cercul de prieteni adoptă un stil de viață sănătos prin practicarea sportului și o alimentație sănătoasă, femeile vor fi influențate să adere acestui comportament. De asemenea, influența prietenilor și familiei poate fi și negativă cu efecte adverse, persoanele adoptând un comportament de tip sedentar sau intrarea în zona de confort.

Particularitățile fiziologice ale femeilor cu vârsta cuprinsă între 30-40 de ani.

Percepțiile bărbaților și femeilor cu privire la modalitățile de petrecere a timpului liber sunt foarte diferite. Situația specială a femeilor, îndeosebi responsabilitățile lor pentru treburile casnice și îngrijirea copiilor, le determină să acorde mai mult timp și importanță acestora în detrimentul interesului față de propria persoană. Astfel, femeile devin străine de activitățile sportive care sunt strict circumscrise la un timp limitat, la un manual de reguli și la o mentalitate câștigătoare. Timpul de muncă și timpul liber al bărbaților sunt clar demarcate, orele de timp liber fiind „câștigate” în virtutea orelor de lucru în afara casei [16]. În plus, timpul liber al bărbaților, atunci când este un produs al activității fizice, este structurat pe linii temporale și caracterizat prin ordine, regularitate și tentație.

În schimb, timpul pentru femei, poate fi văzut ca fiind haotic, idiosincronic și ineficient. Percepțiile femeilor au fost caracterizate mai degrabă ca orientate spre sarcini și timp, calitative nu cantitative, și intuitive, în loc de raționale [107].

Pe lângă condițiile materiale din viața femeilor, legăturile dintre ritmurile biologice și timpul femeilor reprezintă o altă particularitate. Ciclurile menstruale constituie un ritm feminin fundamental - un ciclu lunar caracterizat prin modificări fiziologice și emoționale indicatoare ale modificărilor hormonale. Cu toate acestea, luna menstruală este rar identică cu cea a calendarului și nici nu reprezintă un element constant [212].

Vârsta femeilor cuprinsă între 30 și 40 de ani, surprinde câteva aspecte, cum ar fi:

1. Constituie una dintre perioadele de top în ceea ce privește “dezlănțuirea” hormonală.

Este perioada în care femeia încă se adaptează noilor schimbări hormonale, faptului că multe dintre funcțiile acesteia și-au încetinit activitatea, faptului că nu mai poate slăbi într-o săptămână sau o lună, cât reușea să slăbească la vârsta de 20-30 de ani, precum și faptului că arderile se realizează mult mai greu, necesitând mult mai mult efort depus pentru a slăbi sau tonifia o grupă musculară [19].

Oboseala intervine mai ușor având în vedere multitudinea activităților din cursul zilei, a săptămânii, iar la finalul zilei în timpul orelor de sport această oboseală își face simțită prezența. Mișcarea și sportul ajută la reglarea acestor transformări hormonale, îmbunătățind starea de spirit a femeilor, măbind cheful de viață și dependența de mișcare zilnică [22].

2. Una din perioadele în care suferă modifică fiziologic este cea a sarcinii și a perioadei postnatale [4]. Perioada sarcinii reprezintă una dintre cele mai așteptate și dorite perioade din viața unei femei, care aduce cu sine nu doar apariția unui copil, ci și multe schimbări hormonale și fizice. Aceste schimbări presupun creșterea în greutate, lățirea bazinului, a umerilor, a întregului corp în general, mărirea sânilor dar și apariția diferitelor stări specifice sarcinii.

De aceea, sportul pe perioada sarcinii este extrem de benefic pentru femeii dar și pentru copil, ușurând de asemenea efortul femeii de după naștere, dacă se îngrijește de corpul său și înainte de aceasta. În situația în care corpul femeii suportă practicarea exercițiilor sportive după naștere, acestea sunt recomandate și benefice întrucât ajută și intensifică procesul de retragere a burții care pe parcursul sarcinii s-a mărit, contribuie la eliminarea reținerii de apă de pe parcursul sarcinii, dar și la recuperarea masei musculare care nu a fost antrenată pe perioada sarcinii [79].

Sportul ajută nu doar la revenirea corpului la forma inițială, după sarcină ci ajută femeile să își recapete încrederea în frumusețea proprie a corpului, și reanimă starea de spirit a femeilor care au doar activitate casnică, dându-le posibilitatea de socializare [218].

3. Tendința excesivă spre supraponderabilitate și sindrom metabolic.

Sindromul metabolic este strâns legat de excesul ponderal sau de obezitate și de stilul de viață sedentar. Acesta reunește prezența la același individ a cel puțin trei din următoarele simptome: obezitate de tip central, definită prin creșterea circumferinței abdominale - peste 89 cm la femei și 102 cm la bărbați; nivel ridicat al trigliceridelor - peste 150 mg/dl; nivel scăzut al colesterolului HDL ("bun") - sub 50 mg/dl la femei și 40 mg/dl la bărbați; hipertensiune arterială - peste 130/85 mmHg; toleranță scăzută la glucoză, definită prin valori ale glicemiei de peste 100 mg/dl. [38].

Sindromul metabolic reprezintă un cumul de factori de risc ce predispun persoanele la apariția bolilor cardiovasculare, accidentului vascular cerebral și diabetului de tip 2. Aceste complicații ale sindromului metabolic se dezvoltă în timp și de aceea, dacă modificările în stilul

de viață precum dieta și mișcarea nu sunt suficiente, medicul poate recomanda tratament pentru a controla tensiunea arterială, glicemia și colesterolul [225].

Un stil de viață sănătos care presupune printre altele și activitate fizică în majoritatea zilelor săptămânii contribuie la menținerea unei greutate optime și poate să prevină afecțiunile care determină sindromul metabolic. Importanța unei activități fizice constante este cu atât mai mare cu cât este cunoscut faptul că reabilitarea unui corp supraponderal necesită multă perseverență și răbdare până la obținerea rezultatelor [102].

4. Creșterea hormonului de stres cauzat de multe responsabilități.

Comparativ cu viața de acum câteva sute de ani în urmă în care pericolele erau la tot pasul și deseori fatale, confortul vieții moderne prezintă mult mai puține pericole însă o problemă fundamentală a societății actuale o reprezintă stresul. Acesta este determinat de ritmul vieții tot mai accelerat, sarcinile tot mai diverse sau mai complicate, contextul social tot mai volatil, provocând unei persoane un nivel ridicat de neliniște, lucru pe care creierul îl poate interpreta ca pe o stare de pericol [143].

Este cunoscut faptul că o stare de stres constantă poate provoca dereglări hormonale și afecțiuni grave. Astfel, chiar dacă funcțiile corpului revin la normal după ce un potențial pericol a trecut, stresul perceput ca o stare de primejdie, va cauza eliberarea constantă a hormonilor de stres de către glandele suprarenale și va genera afecțiuni precum: anxietate, depresie, boli cardiace, probleme digestive, probleme de somn, dureri de cap etc. [39].

Practicarea sportului ajută la detensionarea fizică și psihică și implicit diminuarea și chiar eliminarea stresului acumulat pe parcursul zilei, în cadrul serviciului și a celorlalte activități zilnice. În timpul activităților sportive, pe lângă beneficiile aduse corpului fizic intră în rol și glandele responsabile de sănătatea fiecărui individ determinând eliberarea hormonilor atât de necesari pentru buna funcționare a organismului și redau practicantilor relaxare, detensionare, satisfacție și plăcere [6].

Un rol important în sensul celor menționate mai sus îl are glanda suprarenală. Aceasta elimină o cantitate mai mare de adrenalină și cortizol. Adrenalina contribuie la accelerarea bătăilor inimii și de aici o mai bună circulație a sângelui și este răspunzătoare pentru reacțiile noastre imediate în situațiile de stres puternic. Cortizolul ajută corpul să transforme combustibilul înmagazinat în energie și poate contribui la adaptarea stării de dispoziție, nivelului de motivație sau de teamă al unei persoane.

5. Implicarea exagerată în problemele familiale, în detrimentul îngrijirii personale.

Femeile, din dragoste și devotament față de familie, preferă să-și lase nevoile personale pe ultimul loc, sau pe un loc inexistent, pentru a satisface nevoile familiei. De aceea, procesul îngrijirii

personale este lăsat la voia întâmplării și este realizat doar atunci când deja efectele negative au apărut - kilograme acumulate în plus, aspect fizic neîngrijit și altele.

1.4. Concluzii la capitolul 1

În baza analizei literaturii de specialitate aprofundate, putem concluziona următoarele:

- În urma identificării și analizei surselor bibliografice care tratează problematica cercetării, constatăm inexistența unor studii sau monografii care să trateze modul în care metoda Pilates impactează deopotrivă aspectele manageriale ale unei organizații sportive și efectele asupra condiției fizice a practicanților, fapt care fundamentează oportunitatea analizei științifice a problemei în cauză;
- Analiza impactului metodei Pilates asupra managementului centrelor sportive, în special a efectelor asupra veniturilor și clientelei, poate fi realizată doar prin mijloace empirice;
- Studiarea literaturii de specialitate existente privind conceptul de management în cadrul centrelor sportive, dar și a celei privind metoda Pilates și beneficiile acesteia a permis emiterea unor ipoteze și premise de mare importanță pentru tematica abordată, iar în acest sens, ipotezele emise argumentează necesitatea elaborării și experimentării unor teste specifice;
- Studiul literaturii de specialitate, indicațiile medicului specialist ca rezultat al consultului realizat pentru fiecare dintre participantele la cercetarea noastră, ne-au permis să reflectăm asupra unora dintre cauzele generatoare de deficiențe ale condiției fizice. În acest sens, se poate afirma că exceptând particularitățile prezentate de femeile cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, au fost identificate multiple cauze generatoare de deficiențe de mobilitate, acestea ținând de articulații, mușchi, complexul nerv-mușchi-nerv și forță musculară;
- Conform literaturii de specialitate, metoda Pilates prezintă beneficii asupra stării de sănătate fizică și psihică a practicanților, femei sau bărbați, indiferent de vârstă și particularități ale acesteia. Neexistând studii particularizate pe grupul nostru țintă, considerăm necesară evaluarea experimentală a modului în care Pilates determină îmbunătățiri asupra condiției fizice a femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani.

CAPITOLUL 2. DETERMINAREA METODOLOGICĂ A MODULUI ÎN CARE METODA PILATES INFLUENȚEAZĂ ACTIVITATEA CENTRELOR SPORTIVE ȘI CONDIȚIA FIZICĂ A PRACTICANTELOR

2.1. Metodologia, organizarea și desfășurarea cercetării

Obiectivele stabilite au fost îndeplinite având la bază un ansamblu de metode de cercetare variate, precum:

- Cercetarea elementelor teoretico-conceptuale, metodologice și practice prezentate în literatura științifică de specialitate (*Literature review*);
- Analiza datelor economico-financiare ale situațiilor anuale înregistrate de clubul sportiv;
- Observația;
- Chestionarea sociologică (ancheta tip chestionar, interviul și convorbirea);
- Metoda experimentului;
- Metoda statistico-matematică pentru procesarea datelor colectate;
- Metoda grafică și tabelară.

Cercetarea elementelor teoretico-conceptuale, metodologice și practice prezentate în literatura științifică de specialitate. Intitulată și *literature review* sau cercetare doctrinară, cercetarea literaturii de specialitate s-a realizat prin lectura, analiza și organizarea lucrărilor științifice în legătură directă cu tema prezentei lucrări. În acest sens, au fost analizate lucrări științifice începând cu cele având caracter general privind managementul și activitatea sportivă și continuând cu monografiile și articole științifice cu caracter particular și specializat, privind managementul centrelor sportive, metoda Pilates și particularitățile femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani. În acest sens, reperele bibliografice consultate cuprind lucrări cu caracter științific, publicate în limba română, engleză sau într-o altă limbă străină și sunt prezentate la finalul lucrării.

Analiza datelor economico-financiare ale situațiilor anuale înregistrate de clubul sportiv a constat în studierea și analiza documentelor contabile, a raportărilor financiare anuale și a rapoartelor interne privind veniturile pe fiecare activitate din oferta de servicii a clubului sportiv. În acest sens, au fost solicitate conducerii clubului sportiv datele necesare realizării unei analize privind aplicarea conceptelor de management la nivelul organizației și, totodată, informațiile necesare pentru analiza impactului disciplinei Pilates asupra veniturilor totale și asupra menținerii clientelei.

Observația a stat atât la baza studiului privind managementul centrului sportiv cât și a studiului privind beneficiile metodei Pilates asupra condiției fizice, în vederea stabilirii ipotezei și problematicii lucrării, precum și întregii cercetări experimentale. Toate datele colectate au fost incluse în studiu și analizate într-o manieră obiectivă.

Chestionarea sociologică (ancheta tip chestionar). În vederea desfășurării cercetării empirice a fost utilizată metoda chestionarului în scopul de a colecta informații veridice în mod direct și nemijlocit de la sursă. Astfel, metoda chestionarului a fost utilizată în două studii distincte. Primul studiu a vizat identificarea competențelor necesare managerului sportiv în vederea conturării unui model de competențe specific. Al doilea test a cuprins chestionarul privind impactul practicării Pilates asupra condiției fizice a femeilor, metodă utilizată pentru a obține un feedback direct de la cursante. Rezultatele chestionarelor au avut dublu rol – 1) de analiză și interpretare a feedback-ului practicantelor cu privire la beneficiile aduse de exercițiile Pilates asupra condiției fizice, și 2) de validare a rezultatelor din cadrul cercetării experimentale.

Metoda experimentului. Experimentul a fost realizat în cadrul unui centru sportiv din municipiu Iași, România, care în perioada supusă cercetării avea în oferta de servicii cursuri de Pilates. Cele patru experimente realizate au fost desfășurate pe o perioadă de doi ani și a implicat un număr de 16/30 cursante cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 ani, cu frecvența ședințelor de 3 ori pe săptămână, durata ședinței fiind de 50 de min. Cele patru experimente au urmărit identificarea efectelor exercițiilor Pilates asupra condiției fizice a femeilor selectate în eșantion. Testele realizate au vizat nivelul de dezvoltare și tonifiere a musculaturii abdominale, creșterea mobilității coloanei în plan anterior și dezvoltarea elasticității mușchilor posteriori ai coapsei, îmbunătățirea echilibrului, precum și modificarea compoziției corporale. Testele au fost proiectate pentru a cuprinde un grup martor și un grup experimental, rezultatele obținute fiind analizate comparativ.

Metoda statistico-matematică de prelucrare a datelor culese. În prelucrarea numerică a datelor culese în cadrul cercetării s-au folosit: 1. parametrii care descriu tendința centrală - media aritmetică, modulul și mediana; 2. parametrii care descriu împrăștierea - abaterea standard și coeficientul de variabilitate. Pentru prelucrarea indicilor rezultați au fost selectate metodele statistico-matematice corespunzătoare caracterului datelor experimentale și a sarcinilor cercetării, verificarea unei ipoteze statistice și a diferenței dintre media indicilor grupei experimentale și a grupei martor.

Metoda matematică a fost aleasă în cercetare datorită relației strânse care există între variațiile cantitative și calitative ale lucrurilor și fenomenelor pe fiecare domeniu de activitate. Totodată, această metodă permite folosirea diferitelor reprezentări grafice, relații matematice

(raport, procent etc.), formule și semnificația statistică a unor coeficienți, asigurând o bună precizie în formularea concluziilor și o capacitate de predicție superioară.

Media aritmetică a fost folosită având în vedere că fenomenul supus cercetării a înregistrat modificări aproximativ constante, deci în progresie aritmetică, relevând o tendință liniară.

La analiza și interpretarea datelor culese au fost folosite următoarele elemente:

- Media aritmetică (\bar{X}): suma valorilor individuale împărțită la numărul de cazuri sau suma elementelor unui șir de date, raportată la lungimea șirului;
- Modulul (M_o): valoarea variabilei cu cea mai mare răspândire într-un șir de date, reprezentând o estimare aproximativă a tendinței centrale;
- Mediana (M_e): în majoritatea cazurilor se găsește între media aritmetică și modulul, la o treime de media aritmetică și relevă imaginea valorii șirului de date observate;
- Abaterea standard (S): un număr fictiv care aproximează măsura în care rezultatele unui șir de măsurători reale se împrăștie în jurul valorii centrale; indică dispersia; arată că media aritmetică este semnificativă;
- Coeficientul de variabilitate ($C.V.$): exprimarea procentuală a câtului dintre abaterea standard (S) și media aritmetică (\bar{X}). Cu cât $C.V.$ se apropie mai mult de 0, cu atât variația este mai mică și colectivul este mai omogen, respectiv media aritmetică mai reprezentativă;
- Trepte de apreciere: 0-10% omogenitate mare; 10-20% omogenitate medie; peste 20% lipsa de omogenitate.

Metoda grafică și tabelară. Interpretarea riguroasă a datelor prin metodele enunțate anterior au fost evidențiate prin intermediul reprezentării acestora sub formă grafică și tabelară. Metoda grafică constă în reprezentarea situației existente, prin intermediul unor diagrame, pe segmente în raport cu o variabilă, sau prin variația unui indicator, în timp și spațiu. Un grafic complet presupune o diagramă și un titlu explicativ, precum și câteva precizări minime, cum ar fi legenda explicativă, care să ușureze transmiterea informației prin imagine. Realizarea efectivă a diagramei se poate face prin intermediul unui produs informatic, de tip grafic, în Excel [14].

În cadrul prezentei lucrări, tabelele au rolul de a prezenta într-un mod logic și schematic datele colectate în urma cercetării și rezultatele acesteia. Graficele și diagramele realizate au rolul de a reliefa într-un mod sugestiv și intuitiv rezultatele cercetării, asigurând astfel o vizualizare rapidă și evidentă a diferențelor esențiale identificate.

Cercetarea experimentală a impactului metodei Pilates asupra managementului unui centru sportiv și asupra condiției fizice a practicantelor a fost structurată în patru etape, fiecare etapă având un conținut distinct și realizată prin metodele de cercetare anterior prezentate.

Prima etapă a studiului (2015-2016): a constat în identificarea și studiul literaturii științifice și metodologice privind metoda Pilates și managementul centrelor sportive cât și a literaturii pedagogice și medicale; a fost întocmit și dezvoltat tabloul metodologic al studiului, au fost selectate și stabilite metode pentru studierea și rezolvarea sarcinilor cercetării experimentale.

A doua etapă a studiului (2016-2017): s-au efectuat activități experimentale pentru implementarea cunoștințelor de specialitate și a principiilor psihopedagogice vizând educația fizică a femeilor în vârstă de 30-40 de ani prin intermediul exercițiilor Pilates. În cadrul procesului, au fost ajustate mijloacele, metodele și compoziția antrenamentelor având în vedere îmbunătățirea sănătății participantelor; s-a efectuat monitorizarea performanțelor și a stării de sănătate. Cercetarea experimentală a constat în desfășurarea a patru experimente cu exerciții Pilates unui eșantion de femei cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani în scopul identificării beneficiilor aduse asupra condiției fizice. Ulterior aplicării testelor au fost colectate rezultatele, analizate, interpretate și au fost emise concluzii privind impactul metodei Pilates asupra participantelor la studiu.

A treia etapă a studiului (2017-2018): a fost realizată o analiză sistematică și generalizarea materialului factual colectat pe baza rezultatelor cercetării experimentale; s-au format principalele concluzii și recomandări practice. În urma aplicării testelor asupra cursantelor s-a procedat la chestionarea acestora în vederea validării rezultatelor obținute în faza experimentală. Totodată, a fost identificată necesitatea elaborării unui Ghid al Metodei Pilates care să prezinte modalitățile de practicare și beneficiile aduse asupra stării de sănătate.

A patra etapă a studiului (2019-2020): a constat realizarea și cuantificarea cercetării privind managementul centrelor sportive și modalitățile în care disciplina Pilates, ca parte componentă a ofertei de servicii sportive, influențează veniturile, cheltuielile, profitul și numărul de clienți la nivelul acestor organizații. A fost realizat studiu de caz privind managementul unui centru sportiv prin intermediul unei analize asupra situațiilor financiare în perioada 2017-2020, prin referire la fiecare disciplină din oferta de servicii. Totodată, prin intermediul metodei chestionarului au fost identificate competențele necesare unui manager de centru sportiv și au fost prezentate prin intermediul unui model specific de competențe. De asemenea, în cadrul acestei etape au fost definitive concluziile întregii cercetări și a fost revizuită forma lucrării de doctorat.

Organizarea și etapele studiului.

Desfășurarea celor patru experimente, aplicarea chestionarelor, analiza SWOT și a datelor economice a avut loc în mod organizat în cadrul unui centru sportiv din municipiul Iași, România. Experimentele au fost organizate pe perioada unui an (2016-2017), cuprinzând un număr variat de practicante Pilates cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani. Astfel, primele trei experimente (dezvoltarea forței abdominale, dezvoltarea mobilității coloanei vertebrale și a elasticității musculare; dezvoltarea echilibrului) s-au desfășurat cu un număr de 16 cursante, în timp ce la experimentul privind îmbunătățirea compoziției corporale au participat 30 de femei cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 ani. În toate situațiile, participantele trebuiau să aibă o frecvență a ședințelor Pilates de 3 ori pe săptămână, durata ședinței fiind de 50 de min.

În vederea identificării cât mai corecte a modului în care practicarea exercițiilor Pilates determina îmbunătățiri asupra condiției fizice a femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 ani, au fost realizate patru cercetări experimentale diferite. Experimentele au vizat nivelul de dezvoltare și tonifiere a musculaturii abdominale, creșterea mobilității coloanei în plan anterior și dezvoltarea elasticității mușchilor posteriori ai coapsei, îmbunătățirea echilibrului, precum și modificarea compoziției corporale. Testele au fost proiectate pentru a cuprinde un grup martor și un grup experimental, rezultatele obținute fiind analizate comparativ. Cu scopul de a valida corectitudinea datelor colectate și a rezultatelor obținute în urma desfășurării celor patru teste a fost obținut feedback-ul direct al participantelor la cursurile de Pilates, prin intermediul unui chestionar.



Figura 2.1. Cursantele la disciplina Pilates

Toate femeile au venit să facă sport, indiferent de ramura sportivă, din proprie inițiativă. Înainte de începerea experimentului, toate femeile au fost supuse unui examen medical preliminar, unde a fost dezvăluită starea lor generală de sănătate, iar pe baza acestor rezultate s-a format grupa de lucru cu care au fost organizate cursuri de tip Pilates, de trei ori pe săptămână, durata ședinței fiind de 50 de minute, în cadrul centrului sportiv de specialitate.

Nivelul de pregătire al grupului de control este începător spre mediu, fără experiență și fără pregătire de educație fizică sistematică, mediul în care lucrează acestea este în general sedentar, cu activitate de birou.

Dezvoltarea motrică eterogenă a lotului de cursante, diferențiată în funcție de vârstă și de experiența motrică a fiecăreia, a determinat o perioadă relativ mai mare de timp pentru a le studia și apoi a le supune testelor inițiale și finale [21]:

Cercetarea a fost structurată pe 3 etape:

1. Studiul literaturii de specialitate și stabilirea metodologiei necesare desfășurării experimentelor.
2. Testarea inițială a lotului cuprins în cercetare și aplicarea programelor Pilates propuse pentru experiment.
3. Testarea finală a lotului cuprins în cercetare; prezentarea rezultatelor și interpretarea lor; prezentarea concluziilor.

2.2. Metode de implementare a conceptului de management în cadrul centrelor sportive

Sportul poate fi privit ca o oportunitate de afaceri și, concomitent, orice afacere poate fi considerată un joc, un sport, ambele concepte având la bază principiul *fair-play*, al jocului corect. Literatura de specialitate apreciază că „sportul este prea mult un joc pentru a fi o afacere și prea mult o afacere pentru a fi un joc” (*“sport is too much a game to be a business and too much a business to be a game”*) [67; 157; 176, p. 52].

Sportul reprezintă un proces antreprenorial deoarece inovația și schimbarea sunt două elemente cheie ale acestuia. Industria sportivă se caracterizează prin dinamism și adaptabilitate, fapt care se resimte și asupra pieței muncii din acest domeniu. Organizațiile sportive urmăresc atragerea de specialiști și experți calificați în domeniul sportiv care să poată prezice tendințele pieței și să identifice rapid soluții pentru a se adapta la noile cerințe, nevoi și așteptări ale clienților de servicii sportive [8; 23; 62; 67; 217, p. 82].

În același timp, angajații din industria sportivă urmăresc dezvoltarea profesională și personală și, indirect, îmbunătățirea șanselor de angajabilitate și obținerea unui statut economic și social favorabil. Conform studiilor, organizațiile sportive alcătuiesc un sistem relativ sensibil,

deoarece necesită manageri sportivi calificați pentru a obține succes în managementul general. În prezent, o organizație sportivă are nevoie de un manager sportiv care să poată răspunde rapid provocărilor, să se adapteze, să fie flexibil și care, în aceeași măsură, să dețină competențele necesare pentru a îndeplini atât așteptările și cerințele clienților de servicii sportive, dar și interesele proprietarilor organizației [23; 164; 217, p. 82].

În sens larg, managementul reprezintă ansamblul activităților de organizare, conducere și de gestiune a întreprinderilor. În sens restrâns, managementul poate fi definit ca un proces, format din funcții și activități interconectate social și tehnic, care survine într-un mediu organizațional formal, cu scopul de a îndeplini obiective predeterminate, prin utilizarea eficientă a resurselor [68; 71; 164].

Conceptul de management sportiv cuprinde în compoziția sa două elemente distincte, sportul și managementul. În concepția lui Mullin (1980), managementul sportului sau managementul sportiv cuprinde funcțiile de planificare, organizare, conducere și evaluare în contextul unei organizații cu obiectivul principal de a furniza activități, produse și / sau servicii legate de sport sau fitness. Organizațiile care furnizează aceste activități, produse sau servicii legate de sport sau fitness, alcătuiesc industria sportului [176, p. 52].

Conceptul de management sportiv nu beneficiază de o definiție clară, legală sau doctrinară. Prin contopirea principalelor definiții oferite de literatura de specialitate, putem afirma faptul că *“Managementul sportiv reprezintă un proces de gestionare a resurselor cheie și de cooperare cu principalele părți interesate, în vederea realizării eficiente a obiectivelor de afaceri și a performanțelor sportive urmărite de organizație și /sau de sportivi, în toate funcțiile de management”* [67; 151; 171; 217; 237].

De asemenea, managementul sportiv a fost definit, printre altele, ca o profesie și un domeniu de studiu [206], un proces [232] sau o activitate de coordonare [152; 171].

În sens larg, managerii sportivi sunt persoanele care ocupă funcții de conducere în cadrul organizațiilor sportive. În funcție de segmentul de activitate în care activează, managerii sportivi pot avea o varietate de titluri, precum director general, director athletic, director sau manager tehnic, manager centru de fitness, manager centru de wellness, manager complex sportiv.

Managerii sportivi sunt frecvent puși în situația de a lua decizii etice în desfășurarea sarcinilor de conducere. Având în vedere faptul că toate deciziile luate în cadrul activităților de management sunt fundamentate pe principiile, valorile și rațiunea managerului, considerăm că managementul devine posibil datorită relațiilor interumane [67, 171, p. 40].

Managementul centrelor și organizațiilor sportive este abordat diferit în funcție de cultura, valorile și principiile persoanelor aflate în poziția de manager. Astfel, managementul sportiv poate

fi orientat spre furnizarea de servicii sportive competitive pe piață și cu cel mai mic cost, sau poate fi orientat spre asigurarea unei bune funcționări a centrului sportiv, privit ca un sistem integrat.

2.2.1. Managementul centrelor sportive. Elaborarea modelului de competențe pentru managerul sportiv [67]

Managerul este persoana desemnată să conducă o entitate economică, îndeplinind integral sau parțial funcțiile de organizare a activității, de coordonare și antrenare a personalului subordonat și de control, asupra obiectivelor propuse. Teoretic, calitatea de manager al centrului sportiv nu se suprapune peste calitatea de proprietar al afacerii sau de administrator al societății din domeniul sportului, însă această suprapunere este deseori întâlnită în practică.

Conceptul de manager sportiv se intersectează cu cel de antreprenor sportiv, ultimul fiind definit ca o persoană care organizează, operează și își asumă riscul pentru o afacere legată de sport [67; 214, p. 59].

Managerii sportivi sunt responsabili pentru abordarea problemelor etice, cum ar fi cele legate de profesionalism, echitate, management al riscurilor juridice, probleme de personal, proprietatea echipei, responsabilitățile francizelor echipelor profesionale și justiția socială asociată cu toate nivelurile sportului [66; 67; 157; 176, p. 51].

Un manager competent este capabil să organizeze în mod corespunzător atribuțiile angajaților și să monitorizeze activitățile desfășurate în organizație. Competențele profesionale și manageriale ale unui manager înglobează capacitatea acestuia de a crea condițiile necesare pentru subordonați și care să îi permită să își exercite atribuțiile [31]. Totodată, modul în care managerul sportiv se raportează la resursa temporală poate avea implicații serioase asupra modului în care organizația își atinge obiectivele [171, p. 56].

Organizarea structurilor sportive se caracterizează prin dinamism, context în care rolul managerilor și satisfacția profesională a angajaților capătă o importanță deosebită. Managerii organizațiilor sportive sunt adevărați strategii și decidenți asupra activităților sportive și trebuie să se bucure de sprijinul și aprecierea proprietarilor organizației [67; 213, p. 62].

Managementul unei organizații este direct influențat de persoanele cu funcție de conducere, motiv pentru care acesta trebuie analizat prin raportare directă la competențele deținute de persoana care deține funcția de manager. Competențele au devenit un instrument modern care ajută la gestionarea eficientă a resurselor umane. Indivizii pot avea succes la locul de muncă numai dacă posedă cunoștințe, precum și abilități pentru a folosi cunoștințele menționate anterior, dar și

experiență profesională, motivație, credințe, obiceiuri și valori. Toate aceste elemente necesare desfășurării activității profesionale sunt incluse în conceptul larg de competențe [67; 217, p. 83].

Competențele pot fi definite drept consecințe ale experienței concrete a unui individ, care este dovedită prin utilizarea aplicată, în practică, a cunoștințelor teoretice sau practice.

Având în vedere importanța crescută a competențelor deținute de manager asupra modului în care funcționează organizația, se formează un nou aspect al managementului, al competențelor manageriale ce înglobează valori, cunoștințe și abilități care trebuie probate și valorificate printr-o cooperare managerială de succes. Astfel, în sens restrâns, termenul de competență reprezintă abilitatea de a aplica cunoștințe, abilități, caracteristici personale, experiență și motivație pentru a efectua în mod unic și eficient un tip de muncă [13; 67; 217, p. 83].

Pe baza literaturii de specialitate, putem rezuma faptul că motivația, cunoștințele generale, valorile și punctele de vedere ale managerilor sportivi susțin competențele acestora pentru managementul organizațiilor sportive. Competențele managerilor sportivi clasificate în competențe generale și specifice, abilități și caracteristici personale pot fi împărțite în trei domenii importante de acțiune: sport, management, cercetare și dezvoltare [217, p. 84].

Adițional competențelor anterior prezentate, având în vedere internaționalizarea activităților sportive și economice dar și libertatea de circulație a persoanelor, considerăm că managerul unui centru sportiv trebuie să dețină cunoștințe și abilități necesare atât gestionării diversității culturale a forței de muncă și/sau a clienților, dar și inițierii și menținerii unor parteneriate cu organizații străine ori organizarea de evenimente sportive cu participare internațională [67; 171].

Evaluarea managerilor se realizează în funcție de următoarele criterii: planificarea muncii și a calității afacerii; stilistică de management; complexitatea și responsabilitatea sarcinilor de management efectuate; nivelul calificărilor și pregătirea profesională; rezultatele muncii; calitățile profesionale.

În urma analizei lucrărilor de specialitate existente în domeniul managementului sportiv, ne propunem realizarea unei cercetări proprii privind competențele necesare managerului unui centru sportiv.

Managementul eficient al resurselor umane este bazat pe date obiective, iar consecința evaluării acestora poate consta în activități de instruire a angajaților, de recompensare, apreciere, atestare a competențelor și chiar promovarea în funcție a celor merituoși.

Modelul holistic de competență corporativă include diferite tipuri de competențe. Corporația generală - trebuie să fie deținută de toți angajații, fără excepție. În ceea ce privește managementul profesional, competențele de manager sunt destinate persoanelor cu anumite

funcții. În măsura în care competențele sunt transmise către angajați, sistemul de management determină competitivitatea companiei și succesul acesteia. Având în vedere necesitatea dezvoltării unui model de competență, considerăm necesară abordarea metodologiei. Dintre cele mai populare principii, se pot distinge șapte principii de bază.

În vederea dezvoltării unui model de competență pentru managerul sportiv au fost utilizate metode variate – metoda interviului, analiza expertului, grile de repertoriu, analiza sarcinilor de lucru, supravegherea, identificarea evenimentelor critice și analiza documentară.

1. Metoda interviului. O bună comunicare cu subordonații poate dezvălui informații prețioase privind modul de desfășurare a activităților dar, în special, problemele întâmpinate de angajați și uneori propuneri de îmbunătățire a performanțelor. Prin intermediul interviului managerul află situația concretă din organizație, poate implementa ulterior măsuri de îmbunătățire și poate realiza o evaluare a angajaților în funcție de abilitățile și competențele lor dovedite. Rezultatul tuturor acestor lucrări va fi o anumită serie de exemple de comportament, plasate într-un grup adecvat al modelului de competență corporativă.

2. Analiza expertului. Experții, desemnați din rândul celor mai buni angajați sau invitați terți, efectuează o analiză detaliată a activităților organizației. O atenție deosebită este acordată caracteristicilor personale ale fiecărui membru al organizației, precum și calității muncii lor în echipă. Scopul este identificarea și descrierea modelelor cheie ale competențelor profesionale existente în echipă.

3. Grile de repertoriu. Chestionarul reprezintă o metodă interesantă prin care membrii organizației își pot evalua reciproc calitatea muncii prestate. Ulterior colectării chestionarelor completate se efectuează o analiză pentru identificarea definițiilor duplicate. De asemenea, prin intermediul acestei metode, se va evidenția eficacitatea unor angajați în comparație cu alții.

4. Analiza sarcinilor de lucru. Prin intermediul unor conversații libere cu fiecare angajat managerul poate afla ce competențe sunt necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de muncă. Pe baza datelor colectate, managerul poate emite ulterior o concluzie cu privire la competențele subordonaților. Această metodă este mai potrivită pentru identificarea competențelor profesionale sau tehnice ale membrilor organizației.

5. Supravegherea este considerată una dintre cele mai eficiente dar și cele mai costisitoare metode. Supravegherea se realizează prin intermediul unor „evaluatori” speciali care sunt angajați pentru a monitoriza timp îndelungat munca angajaților, responsabilitățile zilnice de rutină meritând o atenție specială. În timpul campaniei de observare, „evaluatorii” țin evidențe speciale, introducând informații în formularele dezvoltate, permițând înțelegerea modului în care membrii echipei se potrivesc locurilor de muncă.

6. Identificarea evenimentelor critice. Spre deosebire de metoda precedentă, această metodă implică studierea comportamentului oamenilor în situații de urgență, nu în climatul obișnuit de lucru. Capacitatea oamenilor de a acționa corect în situații de criză poate oferi informații concludente privind competențele acestuia.

7. Analiza documentară. Pentru a identifica modelul de competență, managerul poate face apel la documente privind resursa umană, precum: fișa postului, corespondența oficială, CV-ul angajatului, datele privind incidentele de muncă, rapoarte privind evaluarea eficacității personalului. Aceste documente pot oferi informații privind competențele și rezultatele angajatului la locul de muncă.

7.a. O metodă auxiliară celei anterioare poate fi considerată utilizarea modelelor de competențe profesionale. Pe de altă parte, această metodă poate fi greu considerată eficientă. Scopul oricăreia dintre aceste metode este determinarea și identificarea tipului de comportament al angajaților care va contribui la succesul companiei. Acesta este modul în care sunt identificați cei mai buni angajați, cei competenți sau cei complet nepotriviți pentru locul de muncă.

Modelul de competență reprezintă un ghid, un instrument de lucru, care stabilește abilitățile specifice, cunoștințele și cerințele comportamentale care permit unui angajat să își îndeplinească cu succes slujba. Modelele de competență definesc cum ar trebui să arate succesul în performanță în cadrul unei organizații, pentru fiecare loc de muncă analizat individual. Modelul este ulterior aplicat practicilor de recrutare, managementului talentelor, instruirii și evaluării performanței.

Elaborarea și implementarea cu succes a unui model de competență pentru funcțiile de management trebuie realizată cu respectarea următoarelor principii: a) dezvoltarea competențelor necesare angajaților la locul de muncă; b) asigurarea unor standarde de conduită adecvate pentru toate persoanele cu funcție de conducere, în concordanță cu interesele organizației; și c) formarea unui sistem transparent pentru dezvoltarea unui model de competență și informarea completă a angajaților privind modelele de competență [67; 68].

Este important ca structura modelului de competență să fie înțeleasă nu numai de către specialistul implicat în dezvoltarea și implementarea acestuia, ci și de angajații organizației. Nu este recomandat să se dezvolte o structură excesiv de complexă a modelului de competență, în special în cazul unei organizații mici, întrucât implementarea acesteia ar fi anevoioasă.

În prezent, există o multitudine de standarde de competență elaborate care pot fi utilizate de către organizații, însă având în vedere particularitățile și regulile prezente în fiecare societate este recomandată dezvoltarea propriului model de competență. Modelele de competență ar trebui dezvoltate luând în considerare planurile strategice, misiunea, valorile, obiectivele și cultura

organizației. În cadrul studiului propus, considerăm necesară luarea în considerare a avantajelor modelului de competență atât pentru un centru sportiv în ansamblu, cât și pentru angajați, precum și etapele dezvoltării unui model de competență [67].

Elaborarea unui model de competență pentru un centru sportiv prezintă beneficii atât pentru organizație cât și pentru angajați, acestea fiind prezentate în tabelul de mai jos.

Beneficii pentru Centrul sportiv	Beneficii pentru angajați
Obținerea celor mai bune rezultate;	Feedback de la managerul care evaluează comportamentul/munca prestată de angajat;
Creșterea nivelului de motivație a angajaților;	Înțelegerea așteptărilor pe care le are organizația de la un angajat/specialist;
Planificarea carierei și dezvoltarea aptitudinilor;	O scară clară de cerințe pentru normele de comportament;
Dezvoltarea culturii organizaționale;	Înțelegerea competențelor care necesită dezvoltarea viitoarei cariere.
O înțelegere clară a competențelor ce necesită evaluare;	Conștientizarea abilităților care trebuie dezvoltate pentru a progresa profesional;
Selectarea angajaților competenți;	Motivația pentru a obține rezultate înalte;
Capacitatea de a identifica punctele tari și punctele slabe ale angajaților;	Abilitatea de a urmări progresul permanent necesar în dezvoltarea profesională a angajaților;
Formarea unei rezerve de personal;	Criterii de evaluare transparente și comprehensibile.

Tabelul 2.1. Modelul de competențe necesare în cadrul unui centru sportiv

În vederea identificării competențelor necesare funcției de manager al unei organizații sportive am utilizat ca metodă de cercetare chestionarul. Cercetarea a fost realizată în anul 2019 prin aplicarea chestionarului persoanelor de conducere din centrele sportive din Iași. Studiul a implicat un număr de 16 manageri de centre sportive (persoanele având funcția de directori, administratori de societate sau manager club sportiv/centru fitness) [67].

După colectarea chestionarelor, fiecare întrebare a fost analizată individual și, ulterior, au fost centralizate toate întrebările și punctajele obținute la fiecare întrebare.

În cadrul studiului specialiștii intervievați au desemnat cele mai importante competențe necesare funcției de manager sportiv, acordându-le, conform scării Likert, puncte de la 1 la 5. Scara Likert este o scală folosită frecvent în management și marketing pentru a analiza mai multe tipuri de întrebări în cadrul unui sondaj, realizate cu ajutorul chestionarelor, purtând numele

inventatorului său, Rensis Likert. Principala caracteristică este aceea că aceasta permite măsurarea gradului de diferență, dar nu diferența specifică între categoriile măsurate [67].

1	2	3	4	5
Dezacord total	Dezacord	Indiferență	Acord	Acord total

Tabel 2.2. Punctaj pe scala Likert

În urma aplicării chestionarului și prelucrării răspunsurilor, prezentăm în cadrul Tabelului nr. 2.3 competențele (cunoștințele și aptitudinile) necesare funcției de manager în cadrul unei organizații sportive, conform opiniei specialiștilor și profesioniștilor din domeniul managementului sportiv.

	Cunoștințele managerului	Ponderea indicatorului	Aptitudinile managerului	Ponderea indicatorului
1.	<i>În domeniul managementului</i>	4.23	<i>Viziunea strategică</i>	4.49
2.	<i>În zona strategică de management</i>	4.34	<i>Sustenabilitatea la schimbare</i>	4.52
3.	<i>În domeniul educației fizice și antrenamentului sportiv</i>	4.50	<i>Adaptabilitatea</i>	4.17
4.	<i>În domeniul legislației proprietăți și drepturi</i>	4.85	<i>Încrederea în sine</i>	4.95
5.	<i>În domeniul economic</i>	4.52	<i>Capacități analitice</i>	4.19
6.	<i>În domeniul dirijării resurselor financiare</i>	4.51	<i>Gândire economică</i>	4.18
7.	<i>În domeniul managementului resurselor umane</i>	4.43	<i>Abilitatea antreprenorială</i>	4.82
8.	<i>În domeniul psihopedagogiei</i>	4.18	<i>Abilități creative</i>	4.68
9.	<i>În domeniul comunicării în afaceri</i>	4.60	<i>Abilitatea de a învăța</i>	4.70
10.	<i>În domeniul deciziilor manageriale</i>	4.83	<i>Rezistență la stres</i>	4.76
11.	<i>În domeniul comunicării de antreprenoriat</i>	4.60	<i>Sănătate</i>	4.51
12.	<i>În domeniul managementului inovației</i>	4.52	<i>Calități emoționale și volitive</i>	4.65
13.	<i>În domeniul marketingului</i>	4.51	<i>Calități morale și etice</i>	4.80
14.	<i>În domeniul managementului timpului</i>	4.71	<i>Abilități conceptuale</i>	4.67
15.	<i>În domeniul comunicațiilor</i>	4.56		

16.	<i>În domeniul relațiilor publice</i>	4.62		
17.	<i>Cunoașterea limbilor străine</i>		<i>Competențe lingvistice străine</i>	4.99
18.	<i>Cunoașterea sistemelor electronice</i>	4.53		
19.	<i>Abilități în domeniul negocierilor</i>	4.61		

Tabelul 2.3. Cunoștințe și aptitudini necesare managerului unui centru sportiv

Analizând rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului, putem afirma faptul că managerul unui centru sportiv are nevoie de următoarele competențe: competențe lingvistice străine - 4.99; încrederea în sine - 4.95; abilitatea antreprenorială - 4.82; calități morale și etice - 4.80; rezistență la stres - 4.76; abilități creative - 4.68; abilități conceptuale - 4.67; calități emoționale și volitive - 4.65; și sustenabilitatea la schimbare - 4.52 [67].

Totodată, în urma studiului constatativ au fost identificate și cunoștințele necesare managerului sportiv. Astfel, în ordinea mediilor obținute, managerul trebuie să dețină cunoștințe în domeniul: legislației proprietăților și drepturilor - 4.85; deciziilor manageriale - 4.83; managementului timpului - 4.71; relațiilor publice - 4.62; negocierilor - 4.61; comunicării de antreprenariat și comunicării în afaceri - 4.60; comunicațiilor - 4.56; cunoașterea sistemelor electronice moderne - 4.53 [67].

Pentru a duce la îndeplinire sarcinile în mod eficient, managerul unui centru sportiv are nevoie de cunoștințele, abilitățile și calitățile menționate în Tabelul 2.3. *Cunoștințe și aptitudini necesare managerului unui centru sportiv.*

Managementul în industria sportivă se bazează pe principii similare cu managementul altor organizații, dar în același timp utilizează instrumente specifice, care nu sunt inerente altor industrii. În activitățile lor, managerii centrelor sportive se confruntă cu diverse particularități care, la prima vedere, pot părea neobișnuite. Obiectivul principal al managerilor de centru este de a crește profitul, de a-l maximiza, de a rămâne competitiv pe piață. Renumele centrului sportiv poate fi consolidat prin aducerea de noi „angajați”, sportivi sau antrenori de renume, care să crească notorietatea organizației. Astfel, conducerea unui centru sportiv este o activitate distinctă de managementul prezent în alte domenii de activitate. Acest aspect este demonstrat și de faptul că în multe instituții și organizații de profil au fost create structuri de „management sportiv” care să coordoneze activitatea și să contribuie la ameliorarea lipsei de specialiști calificați în domeniul sportului.

Rolul managerului sportiv denotă complexitate prin raportare la varietatea de sarcini și cunoștințe necesare ce trebuie utilizate în realizarea funcțiilor de management. Considerăm că

managerul trebuie să implementeze un sistem de control adecvat, bazându-se pe un mecanism ce cuprinde atât procese cât și tehnici, mecanism care a fost special gândit în așa fel încât prin activarea sa, să crească probabilitatea ca angajații să se comporte într-o manieră concordantă cu obiectivele centrului sportiv [13].

Având ca obiectiv identificarea și analiza competențelor pe care trebuie să le dețină un candidat la funcția de manager al unui centru sportiv, am tratat unul dintre cele mai importante concepte de resurse umane și anume indicarea competențelor, cunoștințelor și abilităților personale, care sunt stabilite în vederea evaluării fie a oportunității angajării unei persoane, fie a menținerii pe funcția de conducere a unui angajat.

În urma celor expuse anterior putem concluziona faptul că, managerul unui centru sportiv prin intermediul activităților sale, trebuie să promoveze activitățile sportive desfășurate în cadrul organizației, să asigure funcționarea eficientă a organizației în condiții de competitivitate pe piață, să stabilească atribuții pentru personalul din subordine și să monitorizeze interacțiunile și comportamentul acestora.

Având în vedere aceste aspecte, considerăm că un centru sportiv poate avea un impact semnificativ asupra mediului de afaceri local, asupra atitudinii cetățenilor față de sport în general, fapt care poate duce la existența unor colaborări și parteneriate cu instituții publice, precum instituții de învățământ local și universitar, autorități publice din domeniul sportului, alte autorități publice locale și județene.

În contextul social actual și provocările determinate de pandemia cu COVID-19, managementul și managerii trebuie să se reinventeze, întrucât vechile metode aplicate în vederea obținerii succesului nu mai funcționează. Managerii se confruntă cu noi provocări, precum dezvoltarea durabilă, concurența extraordinară, clienți pretențioși, resurse umane competente, progresul tehnologic accelerat, aspecte ce îi determină să dobândească noi competențe, prin perfecționarea continuă. În prezent, rolul clasic al managerului unui centru sportiv, axat pe organizarea și supravegherea activităților specifice și angajaților organizației, este înlocuit de inovație în domeniu și de un management eficient al resurselor umane.

În urma celor expuse anterior putem concluziona faptul că, managerul centrului sportiv prin intermediul activităților sale, trebuie să promoveze dezvoltarea sportului și să asigure funcționarea eficientă a centrului în condițiile de piață moderne. Totodată, considerăm că un centru sportiv poate avea un impact semnificativ asupra mediului de afaceri local, asupra atitudinii cetățenilor față de sport în general, fapt care poate duce la existența unor colaborări și parteneriate cu instituții precum Direcția Județeană pentru Sport, Prefectură, Consiliul Județean, Primărie și alte instituții ale autorității de stat [55].

Managerii pot obține informații esențiale dacă valorifică relația client-instructor, relație care în cadrul unui centru sportiv este percepută mai curând ca una de prietenie, de amicitie decât una de colaborare profesională. Clientul poate fi mult mai deschis în a-și exprima părerile, în a-și expune opiniile și de ce nu, nemulțumirile într-un cadru prietenos, unde vine să se relaxeze, să obțină o stare de bine, mobilitate crescută și energie pozitivă [69, 130].

Pentru a putea sesiza potențialul real al provocărilor care provin din mediul extern, centrul sportiv trebuie să fie vigilent în mod constant la schimbările care se produc în mediul înconjurător, la modificarea nevoilor potențialilor clienți și să manifeste adaptabilitate. În situația identificării nevoilor clienților și satisfacerea acestora, organizația și-ar putea consolida poziția pe piață sau chiar să o îmbunătățească [164].

Prin intermediul internetului, centrele de fitness și organizațiile sportive pot avea acces la un public larg, la un cost redus. Astfel, prin intermediul unui website propriu sau prin promovarea pe site-uri specializate, centrele sportive pot oferi informații privind locația sălilor, programul de lucru, oferta de produse și servicii, evenimentele organizate, oferta de prețuri. Internetul apare ca un instrument eficient de promovare și atragere a clientelei [192].

Schimbările legislative reprezintă un alt element ce necesită atenția managerului clubului sportiv. Astfel, Legea nr. 69/2000 - legea sportului [47], legea sponsorizării (Legea nr. 32 din 19 mai 1994 privind sponsorizarea), legea administrației publice care prevede descentralizarea activității sportive, Codul fiscal, reprezintă o mică parte din reglementările ce impactează organizația sportivă [45, 46].

Tot din mediul macro pot apărea noi oportunități determinate de schimbările petrecute sub aspect demografic [219]. Numărul în creștere de persoane care doresc să practice sport poate oferi oportunitatea unui centru de fitness de a se specializa pe anumite servicii. Spre exemplu, în ceea ce privește locurile în care cetățenii U.E. practică sportul, majoritatea au răspuns astfel: 15% au spus că practică sportul într-o sală de fitness, 16% într-un club, 11% într-un centru sportiv, 6% la școală iar 51% în alte locații sau în aer liber [223].

Pentru a avea acces la informații curente, se pot face rapoarte trimestriale în care să fie cuprinse măsurători precum veniturile realizate din încasări de la fiecare departament în parte; calitatea serviciilor prestate (numărul de sesizări și reclamații primite); gradul de îndeplinire al sarcinilor; creșterea gradului de exploatare a centrului sportiv (numărul de acțiuni sportive și de agrement); gradul de îndeplinire al planului de investiții aprobat (totalul fondului de investiții aprobat de management, valoarea investițiilor realizate) etc.

Cu toate acestea, nici un sistem de management nu este infailibil, amenințările putând proveni în momente neașteptate, într-o formă imprevizibilă și cu consecințe negative. Industria sportivă, în ansamblul ei, implică anual sume de miliarde de euro dar, în același timp, este foarte strâns legată de mecanismele economiei și resimte fluctuațiile economice ce apar în perioadele de recesiune [44, 147].

Prin raportare la riscurile politice, orice schimbare survenită în reglementările guvernamentale, în administrația publică centrală sau locală poate genera adoptarea unor norme juridice nefavorabile, prin modificări apărute în cadrul unor instituții cu care centrul sportiv colaborează. Schimbările la nivel politic pot fi considerate amenințări atunci când consecințele produse de acestea influențează negativ activitatea centrului sportiv. [9, 13, 77].

În ceea ce privește resursa timp, managementul începe atunci când centrul sportiv devine operațional și utilizat pe toată perioada de funcționare. Managementul este strâns legat de conceperea, proiectarea și realizarea centrului sportiv, deoarece toate deciziile luate în aceste faze influențează modul de utilizare și, în consecință, costurile de management [173]. Apreciem că trebuie făcută o distincție între organizarea activităților și managementul organizației sportive. Cele două activități diferă din punct de vedere conceptual, chiar dacă uneori se remarcă o suprapunere a părților care operează în ambele sectoare [43].

Managerul stabilește programul de utilizare a bazei în funcție de cerințele clienților: programarea activităților - numărul de ore disponibile pentru fiecare categorie de clienți; frecvența - respectiv numărul de ore săptămânale/lunare rezervate fiecărei categorii de clienți cu abonamente; perioadele anului în care un anumit tip de clienți poate folosi centrul sportiv. Cel mai bun mod de utilizare a bazei sportive este folosirea continuă, exceptând perioadele în care factorii tehnici impun întreruperea activităților. Cea mai avantajoasă metodă de fundamentare a programului este prioritizarea clienților organizați pe antrenamente/activități, deoarece aceștia folosesc baza în mod regulat, iar celelalte ore din program pot fi rezervate clienților care lucrează individual [54].

Persoana responsabilă cu conducerea centrului stabilește programul de utilizare a acesteia, ținând cont de diversele exigențe tehnico-organizatorice. Stabilește toate operațiunile necesare pentru ca baza să funcționeze și organizează personalul responsabil cu aceste operațiuni. Responsabilul stabilește programul de funcționare și supraveghere a bazei, programul de curățenie operațiunile de întreținere obișnuite sau speciale, folosindu-se de personalul propriu sau apelând la servicii specializate. Pregătirea sălilor aparține antrenorilor și celorlalți specialiști din domeniul sportului. Responsabilul prevede, de asemenea, cheltuielile de administrare și întreținere atunci când elaborează bugetul anual și ține evidența cheltuielilor permanente împreună cu contabilul. În

elaborarea programului de utilizare, managerul trebuie să aibă în vedere durata operațiunilor de administrare, de exemplu durata operațiunilor de curățenie și de întreținere [29].

Îndatoririle care revin personalului administrativ al centrului sportiv au fost deja menționate și sunt îndeplinite de un personal mai mult sau mai puțin specializat. Operațiunile de întreținere ce trebuie efectuate sunt numeroase și privesc toate zonele centrului sportiv: zonele destinate activităților de întreținere corporală, construcția în întregul ei, sistemele tehnice. Scopul acestor lucrări este de a asigura funcționarea diferitelor sectoare ale centrului sportiv, astfel încât să se asigure un grad ridicat de eficiență și fiabilitate. Cu alte cuvinte, scopul operațiunilor de întreținere este menținerea bazei în stare de funcționare, respectiv menținerea gradului de siguranță și fiabilitate [8, 10].

Sportul este sau ar trebui să reprezinte o parte importantă din viața noastră, fiind într-o strânsă legătură cu starea bună de sănătate fizică și mentală și cu timpul petrecut alături de prieteni. Subliniem faptul că practicarea unui sport este o cale sigură pentru îmbunătățirea sănătății psihice a individului, este o metodă de detensionare, de reducere a anxietății și a stresului. La fel și pentru sănătatea corporală, desfășurarea unei activități fizice permite persoanei să aibă un tonus mai puternic, să arate bine și în formă, să reducă riscul apariției unor disfuncții, al unor dezechilibre la nivelul structurii funcționale [224].

O soluție la care putem adera pentru a avea parte de aceste beneficii este dezvoltată în cadrul centrelor sportive. Pentru a înțelege clar portofoliul de servicii puse la dispoziția clienților de către centrele sportive și motivația pentru care sunt prezente în oferte este necesar să se facă distincția între ce reprezintă sănătatea în urmă cu câteva decenii și momentul prezent.

Activitatea fizică, fitness-ul în ansamblu, este considerat un mijloc de a obține o îmbunătățire a stării de sănătate (o stare fizică bună nu este garanția unei stări bune de sănătate), care să satisfacă individul sub toate cele patru aspecte – sănătatea din punct de vedere fizic, psihic, social și emoțional. Astfel, în prezent programele de activități fizice cu adresabilitate generală, indiferent de grupa de vârstă, sex, pot cuprinde: exerciții cardio, antrenament stretching, antrenament pentru forță, antrenament pentru rezistență [109].

Având la bază această logică a evoluției conceptului de sănătate, se pot dezvolta planuri de afaceri pentru centrele sportive, un loc în care sunt oferite diferite pachete de produse și servicii, individualizate, dar care în general respectă complexitatea unui program, care cuprinde pe lângă activități fizice obișnuite într-o sală de fitness și activități precum masaj, saună, solar, toate întrunind un cumul de elemente care, combinate, sunt menite să îmbunătățească sănătatea clientului [215].

Pentru menținerea și ridicarea nivelului calitativ, societatea este nevoită a face eforturi permanente în ceea ce privește achiziționarea și operaționalizarea unor tehnologii de ultimă oră cât și pentru pregătirea corespunzătoare a personalului [107].

2.2.2. Studiu de caz privind managementul unui centru sportiv

În prezent, traversăm o perioadă cu un stil de viață static, cu un număr redus de activități fizice zilnice datorat automatizării și mecanizării muncii. În acest sens, oamenii conștientizează importanța centrelor sportive și totodată a sportului ca variantă de compensare a activităților fizice pierdute. În consecință, industria activităților de sănătate și fitness crește rapid pe tot globul. Furnizorii de servicii sportive au pus un accent mai mare privind calitatea și eficiența serviciilor ca urmare a creșterii așteptărilor clienților, și concurența serviciilor [135]. Managementul unui centru sportiv se referă la relațiile care se stabilesc între elementele care contribuie la alcătuirea acestuia [86].

Astfel, conducerea se referă atât la companie, cât și la factorii externi și interni care influențează desfășurarea activităților de natură sportivă sau managerială. Buna funcționare a unui centru sportiv implică, în prezent, o serie de elemente legate de noutățile apărute în acest domeniu de activitate, precum și oferte competitive de servicii sportive.

Proiectarea și gestionarea unui centru sportiv implică o gamă largă de activități diferite și competențe profesionale interdisciplinare. Este cunoscut faptul că activitatea sportivă trebuie să se desfășoare într-un anumit spațiu, care trebuie să fie utilizat și valorificat pe deplin [100].

Managerul trebuie să prezinte un interes continuu pentru buna funcționare a instalațiilor, echipamentelor și condițiilor de mediu ale unui complex sportiv, având în vedere că atingerea obiectivelor de către beneficiarii acestor servicii depinde de calitatea și nivelul ridicat al acestora.

Scopul acestui studiu constatativ a fost realizarea unei analize asupra impactului pe care îl are activitatea sportivă Pilates asupra veniturilor, cheltuielilor și profitabilității unui centru sportiv din municipiul Iași, România. Analiza a avut ca obiectiv identificarea aportului adus de activitatea Pilates asupra managementului clubului sportiv (atragera de clienți noi, menținerea clienților existenți, creșterea veniturilor și profitabilității). Centrul sportiv supus analizei și-a început activitatea în anul 2009, având ca obiect de activitate practicarea activităților sportive. În perioada de timp analizată în cadrul studiului, centrul sportiv a devenit o companie stabilă din punct de vedere economic, cu o cifră de afaceri consolidată, bucurându-se de notorietate pe plan local.

Organigrama centrului sportiv analizat, organizat sub forma unei societăți comerciale, este descrisă în graficul de mai jos [101, p. 288]:

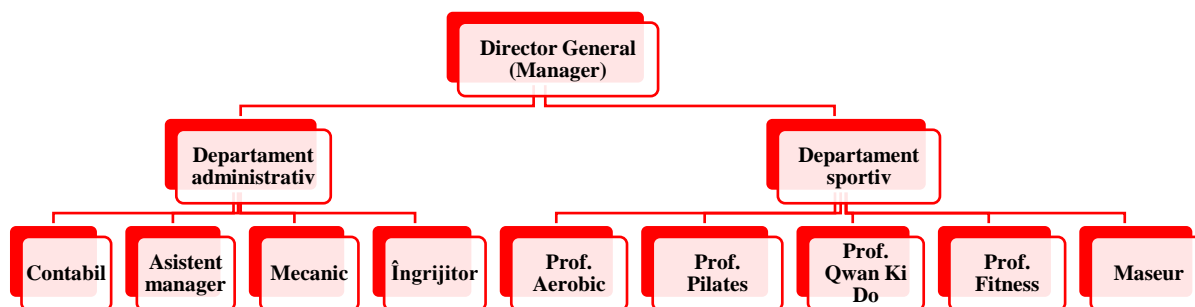


Figura 2.2. Organigrama centrului sportiv

Fiecare angajat din cadrul companiei, începând cu directorul general și terminând cu îngrijitorul, este abilitat să-și exercite libertatea de acțiune în scopul îndeplinirii obiectivelor. Pornindu-se de la ideea că munca specializată este mai eficientă, în cadrul firmei se realizează departamentarea, ca formă a diviziunii orizontale a muncii [15].

Astfel, structura organizatorică poate fi împărțită în: posturi de muncă și niveluri ierarhice. În cadrul companiei pot fi întâlnite atât posturi de management, cât și de execuție. Pentru buna funcționare a firmei este necesară o bună organizare și înțelegere între angajați, deoarece acestea sunt în strânsă legătură: sala de activități sportive și asigurarea materialelor necesare celor două săli în care se desfășoară activitatea sportivilor.

Fiecare sală are un instructor căruia îi revine sarcina de a preda disciplina sa, instruirea noilor clienți, cu privire la activitățile desfășurate la fiecare activitate [102, 183].

Una dintre metodele cel mai des aplicate și cu cel mai mare succes este creșterea constantă a salariului de la un an la altul. Metoda se dovedește a fi o tehnică foarte bună, al cărei efect este atenuarea unei stări de nehotărâre a angajatului care începe treptat să renunțe la ideea plecării din companie. În prezent, costul dobândirii de noi clienți depășește cu mult costul păstrării celor existenți. Ca urmare, centrul sportiv trebuie să-și concentreze resursele în vederea unei orientări pertinente către clienții cei mai atractivi și a păstrării acestora. Publicul țintă este format în cea mai mare parte din practicanții de Pilates. Există clienți fideli care nu ezită să recomande serviciile centrului sportiv mai departe, întrucât standardul de calitate este foarte ridicat.

Motivul pentru care se urmărește menținerea standardelor la un nivel cât mai ridicat are legătură în mod evident cu profitul. Calculele sunt simple: dacă rata de reținere a clienților este de 80% (adică într-un an sunt pierduți 20% dintre clienții existenți) și cu eforturi minime reușești să crești rata la 90% se va resimți direct în profit. Chiar dacă diferă de la o industrie la alta, este mult mai scump să câștigi un client nou decât să păstrezi unul existent [18].

Nu există o rețetă care să asigure păstrarea tuturor clienților sau a loialității de 100%, ci doar de creștere a loialității curente. În ceea ce privește comunicarea cu publicul, Abraham Lincoln

susținea că de îndată ce ai de partea ta opinia publică „nimic nu poate eșua; fără ea, însă, nimic nu poate reuși” [99].

Drept metode de ameliorare a comunicării cu publicul este important crearea unei adrese pe rețeaua de socializare Facebook, care să poată prelua mesajele clienților sau potențialilor clienți la orice oră și la care să se răspundă în timpul orelor de lucru [33]. Creșterea notorietății poate fi realizată prin împărțirea fluturașilor pe stradă, reînceperea difuzării reclamelor radio și nu în ultimul rând participarea la toate târgurile și prezentările de servicii, precum și a demonstrațiilor de Pilates în zone populate. Beneficiile punerii în aplicare a publicității prezentate mai sus dau probabilitatea aducerii unor noi posibili clienți.

În cele ce urmează este prezentat *studiul de caz privind evoluția economică a centrului sportiv în perioada 2017-2020 și impactul metodei Pilates asupra afacerii*, prin raportare directă la evoluția tuturor disciplinelor din oferta centrului sportiv cu detalieră veniturilor, cheltuielilor și profitabilității afacerii. Datele culese și apoi interpretate au fost reprezentate grafic realizând o imagine sintetică a principalelor aspecte ce au determinat fluctuații în activitatea economică a centrului sportiv dar și plus-valoarea adusă prin activitatea de Pilates.

Analiza a fost realizată în cadrul unui centru sportiv din județul Iași, România în oferta căruia sunt disponibile patru discipline sportive: aerobic, pilates, fitness și arte marțiale. Activitatea de Pilates a fost introdusă în oferta centrului de la începutul anului 2017 pentru a diferenția serviciile față de alte săli de sport concurente. În anul 2016, veniturile anuale ale centrului au fost de 196.720 lei, aportul adus de Pilates la cifra de afaceri fiind unul semnificativ, de minimum 10% în primul an și până la minimum 20% în al patrulea an, așa cum se observă în analiza ce urmează.

Tabelul 2.4. Analiza profitabilității activităților sportive în cadrul centrului în perioada 2017-2020, la toate disciplinele (RON)

CENTRU SPORTIV	2017	2018	2019	2020
VENITURI (RON)	221.610	242.990	245.090	142.540
CHELTUIELI* (RON)	198.855	217.660	223.196	170.200**
PROFIT BRUT (RON)	+22.755	+25.330	+21.894	-27.660

*Cheltuielile clubului sportiv includ, dar nu se limitează la: cost salarii personal (2 instructori, 1 salariat curățenie, 1 receptioner, 1 manager centru sportiv), mentenanță și service echipamente sportive, materiale sanitare, cost utilități (energie electrică, apă, gaze naturale și internet).

** Cheltuielile generate în anul 2020 au fost considerabil mai mari, factor determinat de măsurile sanitare impuse de către autorități pentru prevenirea răspândirii coronavirus (COVID-19) constând în măști pentru personal, dezinfectat pentru clienți, dezinfectarea aparatelor de fitness, materiale necesare controlului epidemiologic la intrarea în centrul sportiv.

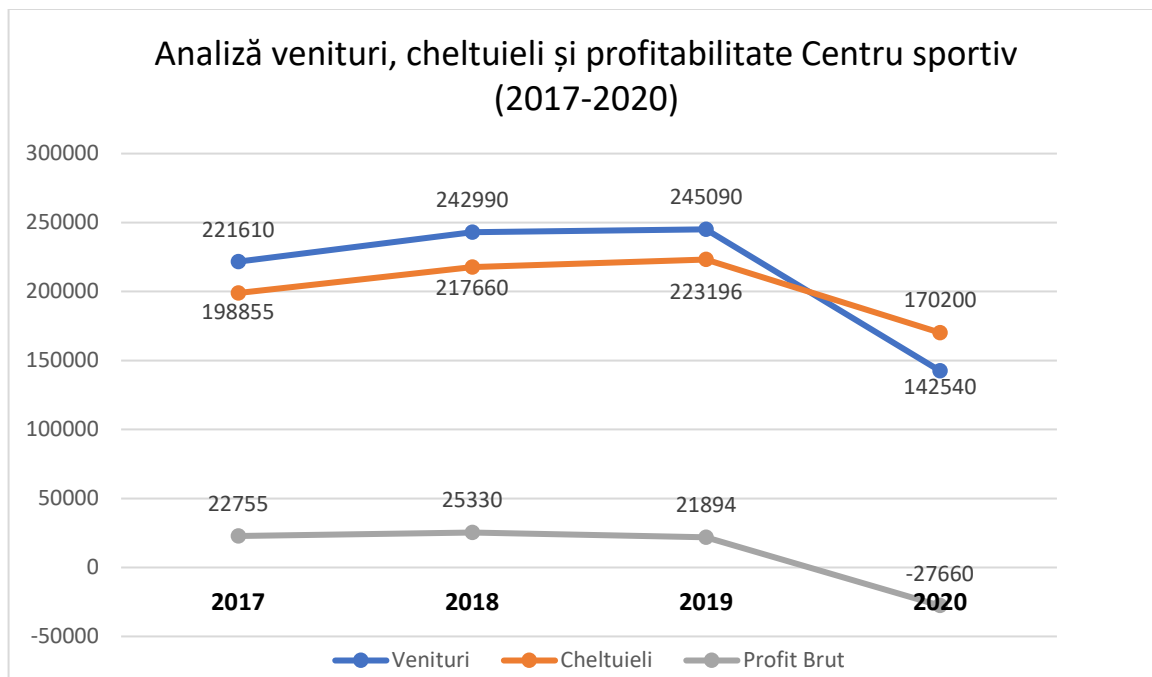


Figura 2.3. Reprezentarea grafică a situației economice (venituri, cheltuieli, profit) a centrului sportiv în perioada 2017-2020

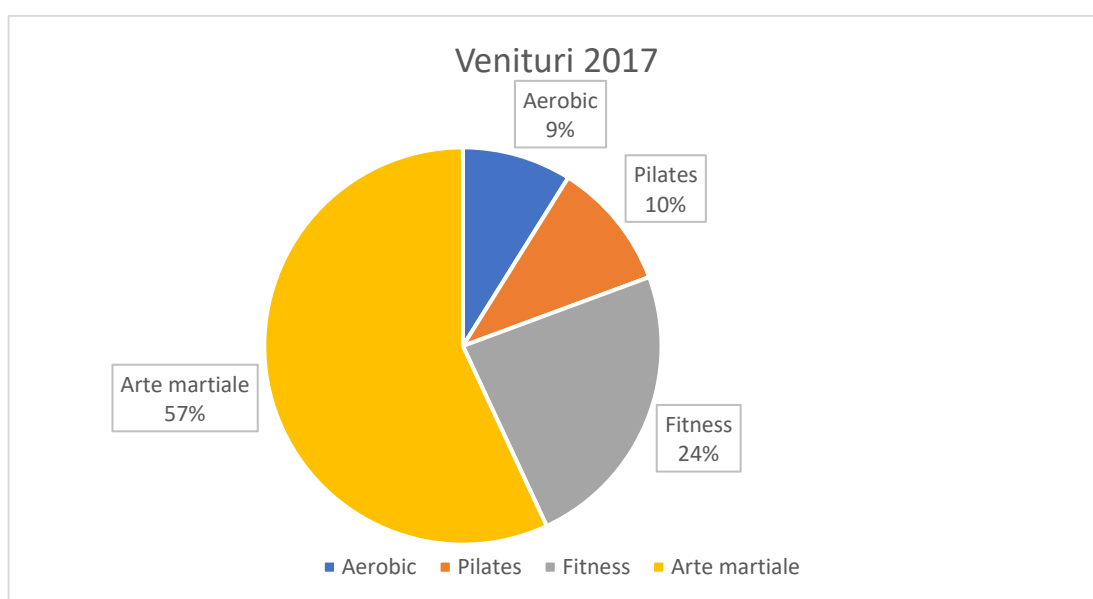
În Figura 2.2 se poate observa evoluția ascendentă a veniturilor centrului sportiv, corelate cu creșterea direct proporțională a cheltuielilor în perioada 2017-2019. Anul 2020 determină o răsturnare a evoluției favorabile, centrul sportiv având o diminuare majoră a veniturilor și implicit a profitabilității, fapt generat de apariția pandemiei de coronavirus care a determinat închiderea centrului timp de 4 luni, reducerea numărului de clienți și creșterea neplanificată a cheltuielilor cu materialele sanitare. Involuția financiară din 2020 fiind determinată de un factor extern (pandemia) preconizăm că va fi recuperată în anii ce urmează având în vedere importanța pe care a dobândit-o activitatea sportivă pentru starea de sănătate și măsurile de prevenire a răspândirii coronavirus adoptate la scară internațională.

Pentru o mai bună înțelegere a analizei veniturilor centrului sportiv dar și impactul pozitiv generat de adăugarea și promovarea metodei Pilates în rândul clienților, prezentăm în cele ce urmează **Analiza detaliată a disciplinelor generatoare de venituri în cadrul centrului sportiv în perioada 2017-2020.**

Tabelul 2.5. Venituri obținute în anul 2017

Anul 2017	Aerobic	Pilates	Fitness	Arte marțiale
Venituri (RON)	19.720	23.190	52.520	126.180

Veniturile sunt calculate prin raportare directă la costul serviciilor pentru anul 2017, respectiv: abonament 8 ședințe – 60 RON, abonament 12 ședințe – 80 RON, abonament nelimitat – 90 RON, abonament arte marțiale – 90 RON.

**Figura 2.4. Ponderea încasărilor în anul 2017, pe fiecare disciplină****Tabelul 2.6. Venituri obținute în anul 2018**

Anul 2018	Aerobic	Pilates	Fitness	Arte marțiale
Venituri (RON)	22.100	28.310	54.080	138.500

Veniturile sunt calculate prin raportare directă la costul serviciilor pentru anul 2018, respectiv: abonament 8 ședințe – 70 RON, abonament 12 ședințe – 90 RON, abonament nelimitat – 100 RON, abonament arte marțiale – 100 RON. Comparativ cu anul 2017, veniturile din 2018 au fost mai mari fiind influențate atât de majorarea tarifelor abonamentelor cât și de creșterea numărului de clienți.

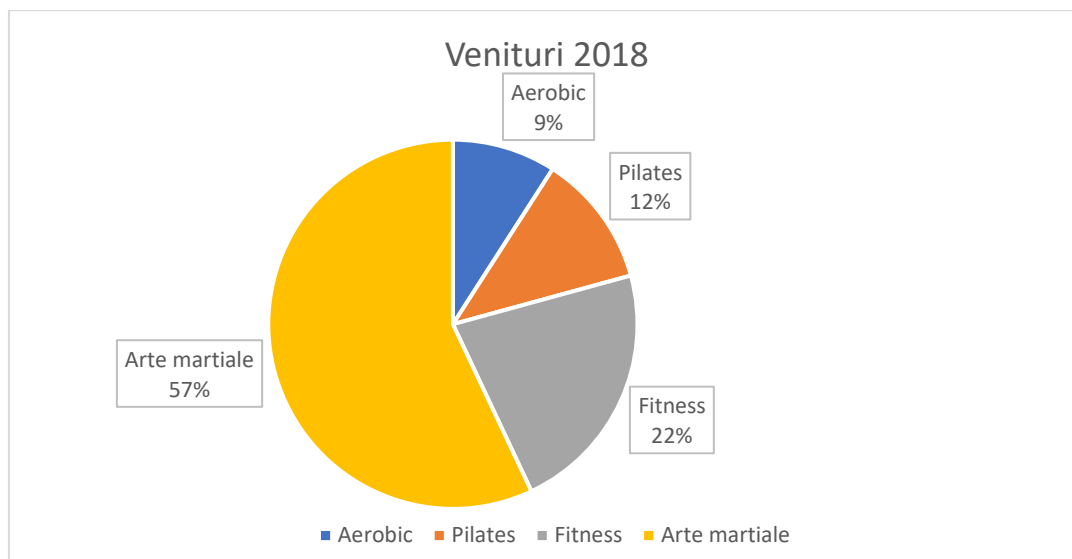


Figura 2.5. Ponderea încasărilor în anul 2018, pe fiecare disciplină

Tabelul 2.7. Venituri obținute în anul 2019

Anul 2019	Aerobic	Pilates	Fitness	Arte marțiale
Venituri (RON)	21.090	30.270	52.830	140.900

Veniturile sunt calculate prin raportare directă la costul serviciilor pentru anul 2019, respectiv: abonament 8 ședințe – 70 RON, abonament 12 ședințe – 90 RON, abonament nelimitat – 100 RON, abonament arte marțiale – 100 RON. Observăm o ușoară creștere a veniturilor centrului sportiv determinată de atragerea unui număr mai mare de clienți, tarifele practicate pentru abonamentele sportive rămânând cele de la nivelul anului anterior.

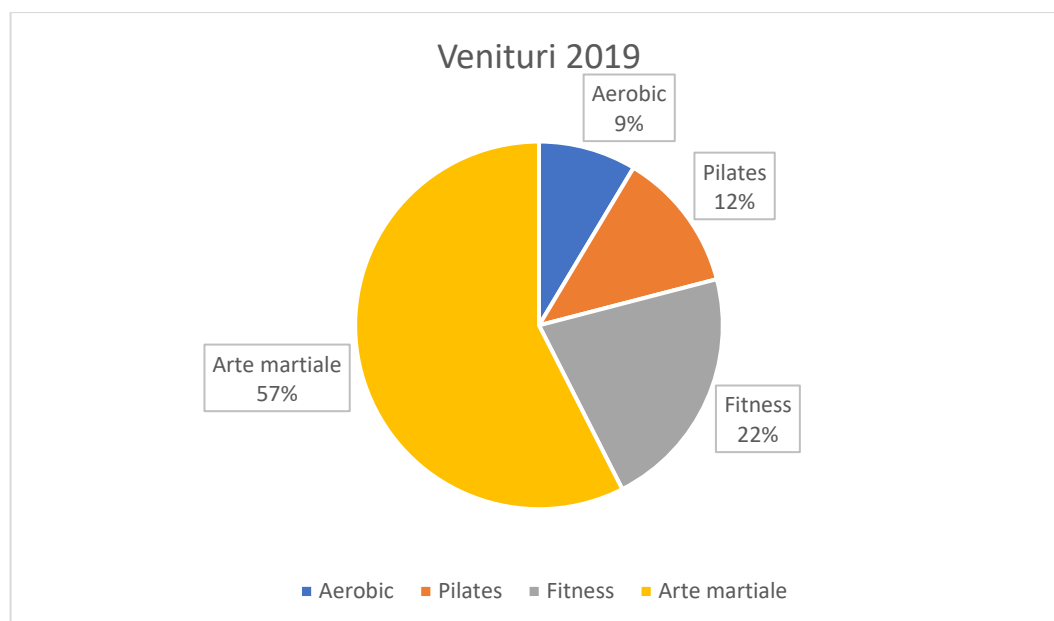
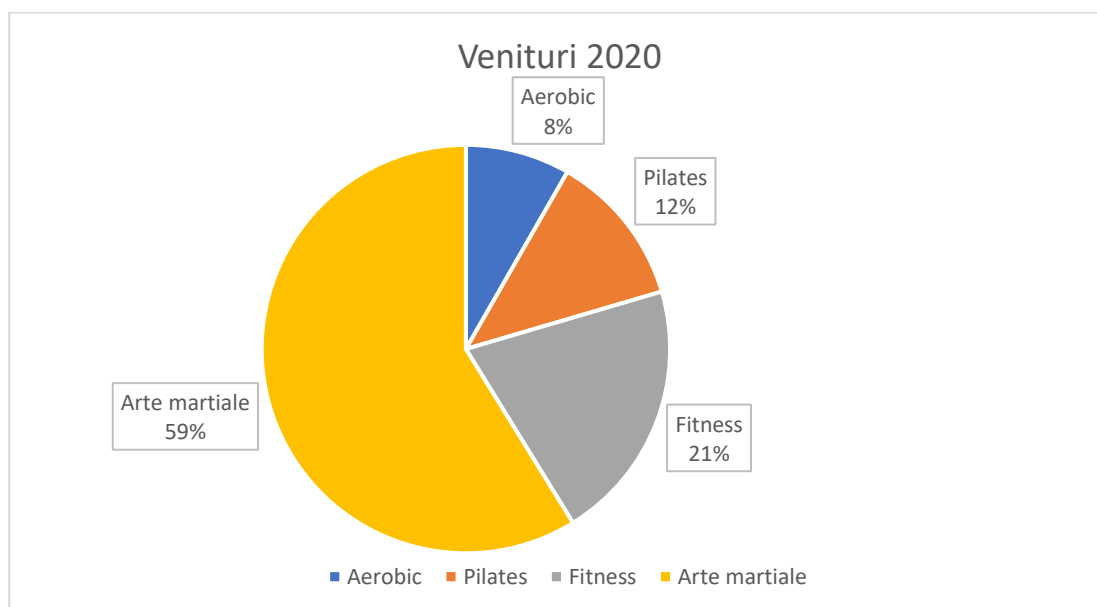


Figura 2.6. Ponderea încasărilor în anul 2019, pe fiecare disciplină

Tabelul 2.8. Venituri obținute în anul 2020

Anul 2020	Aerobic	Pilates	Fitness	Arte marțiale
Venituri (RON)	11.810	17.350	29.580	83.800

Veniturile sunt calculate prin raportare directă la costul serviciilor pentru anul 2018, respectiv: abonament 8 ședințe – 80 RON, abonament 12 ședințe – 90 RON, abonament nelimitat – 100 RON, abonament arte marțiale – 100 RON. Veniturile din anul 2020 au fost considerabil diminuate de apariția pandemiei de coronavirus și de măsurile restrictive impuse de autorități, și anume închiderea sălilor de sport timp de 4 luni de zile și interzicerea desfășurării activităților sportive de grup. Ulterior redeschiderii centrelor sportive, clienții au manifestat teamă și reticență față de participarea la activități sportive de grup, generând în continuare un efect negativ asupra veniturilor.

**Figura 2.7. Ponderea încasărilor în anul 2020, pe fiecare disciplină**

Impactul metodei Pilates asupra veniturilor centrului sportiv. Pentru a observa impactul pe care îl poate avea metoda Pilates în aspectele economice ale centrului sportiv au fost extrase din totalul veniturilor cele generate de activitatea Pilates și au fost analizate comparativ, pe parcursul a patru ani de zile (2017-2020).

Tabelul 2.9. Venituri obținute în perioada 2017-2020 din activitatea Pilates (RON)

PILATES	2017	2018	2019	2020
Venituri (RON)	23.190	28.310	30.270	17.350

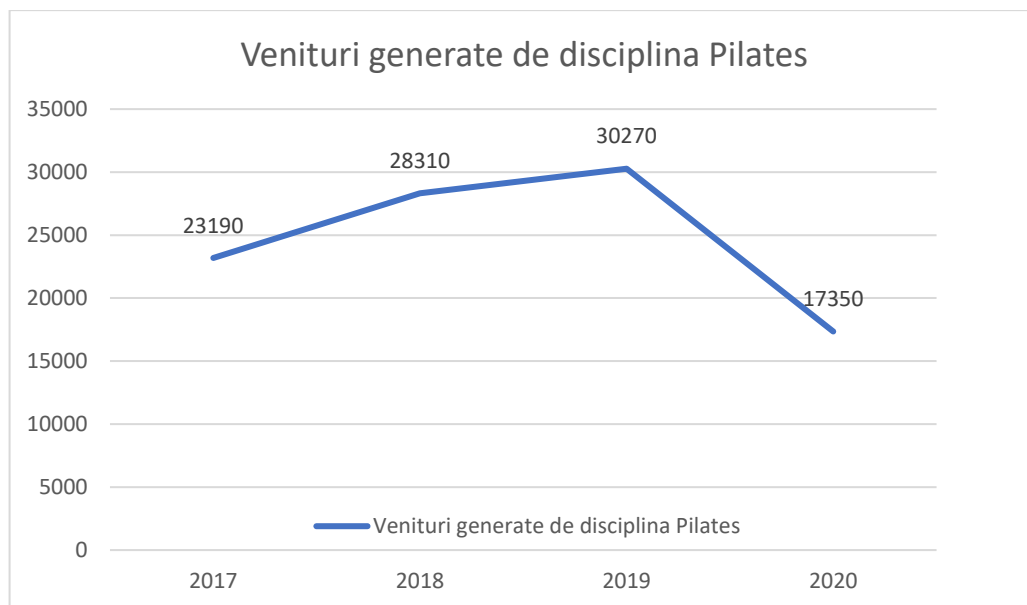


Figura 2.8. Reprezentarea grafică a situației veniturilor generate de disciplina Pilates

Figura 2.8. are ca scop evidențierea veniturilor generate de disciplina Pilates în decursul celor patru ani de activitate în cadrul centrului sportiv, analizați în cadrul studiului.

Este de menționat faptul că introducerea disciplinei Pilates în oferta centrului sportiv analizat a determinat menținerea cifrei de afaceri în contextul în care în apropiere au fost înființate noi săli de sport, fapt ce a determinat o competitivitate mai mare a acestora și o dispersare a clientelei. Pilates a constituit un avantaj pentru afacere, disciplina nefiind prezentă în cadrul noilor centre sportive înființate în vecinătate, lucru care a determinat păstrarea clientelei și menținerea profitabilității.

Rezultatele studiului realizat pentru perioada 2017-2020 sunt confirmate și de un alt studiu asupra impactului metodei Pilates în activitățile de afaceri ale unui centru sportiv pentru perioada 2011-2014, elaborat și publicat în anul 2019 [62].

În urma analizei asupra centrului sportiv, concluzionăm prin a afirma că Pilates constituie o activitate care generează venituri considerabile acestuia (aproximativ 20-25% din cifra de afaceri) și poate fi considerat un element diferențiator față de concurență.

2.2.3. Analiza SWOT asupra managementului centrului sportiv

Cel mai important factor în succesul managerului îl reprezintă capacitatea lui de a strânge informații corecte și la timp cu privire la clienții reali și potențiali și de a le folosi în elaborarea unor planuri de marketing orientate în mod specific spre îndeplinirea nevoilor unor grupuri specifice de clienți (recunoscute a fi segmente de piață vizate) [11].

Deciziile referitoare la baza de date trebuie să se sprijine pe informații corecte și complete referitoare la piață, concurență și modul în care piața percepe serviciile, structura prețului și mesajele promoționale transmise cu privire la servicii [81]. Recunoașterea diferitelor aspirații, nevoi sau dorințe ale clienților, precum și gruparea anumitor clienți pe baza unor caracteristici comune grupului se numește segmentarea pieței. Procesul de segmentare a clienților în mai multe segmente țintă de piață este o etapă necesară în dezvoltarea viitoare a centrului sportiv.

O analiză SWOT, deși poate scoate la suprafață anumite inconveniente legate de afacerea vizată, este o sinteză a auditului de marketing care prezintă punctele forte și cele slabe ale organizației, oportunitățile și amenințările mediului extern [84].

Concluziile auditului intern sunt prezentate sub forma punctelor tari și a slăbiciunilor organizației. Sinteza auditului extern va permite indicarea ocaziilor favorabile și a pericolelor mediului extern.

Efectuarea unei analize de tip SWOT este punctul de plecare pentru formularea unor obiective adecvate situației companiei și relațiile sale cu mediul extern. Obiectivele și strategiile stabilite pentru orizontul de planificare vor urmări dezvoltarea punctelor organizației, înlăturarea sau corectarea punctelor slabe, exploatarea de ocazii favorabile și evitarea sau diminuarea impactului amenințărilor mediului extern [34, 81, 84].

Întrebările pe care o analiză de acest tip le ridică pot fi inconfortabile, mai ales în secțiunea privind slăbiciunile și amenințările cu care se confruntă un complex sportiv. Răspunsurile trebuie formulate cât mai obiectiv și mai analitic, posibil pentru a se putea desena un portret cât mai clar și fără porțiuni vagi ale afacerii în ansamblu.

Echipa care conduce procesul de realizare al matricei SWOT trebuie să aibă voința și abilitatea de a recomanda schimbarea anumitor elemente, precum și flerul de a sesiza care sunt acestea iar rezultatul final trebuie cuprins în deciziile strategice luate la nivelul personalului de conducere.

Analiza SWOT oferă o radiografie a companiei la un moment dat. Punctele tari și punctele slabe sunt elemente din interiorul companiei asupra cărora există un control direct, în timp ce oportunitățile și amenințările vin din mediul exterior și pot influența pozitiv sau negativ, în funcție de cât de dinamică este compania și de cât de prevăzător este managerul în momentul luării deciziilor [84, p. 281-286].

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> - profesionalismul echipei de coordonare; - personal multicalificat și specializat în dezvoltarea de activități specifice; - calitatea spațiilor de pregătire; - locații bine amplasate; - servicii diversificate și de calitate, - performanțe sportive ale membrilor implicați în programele de formare; - singurul centru din Iași ce are în oferta de activități sportive Pilates-ul, executat în sincron cu mai multe obiecte: trei tipuri de mingi, benzi elastice, bastoane; - oportunitatea clienților de a face mișcare odată cu propriul copil, folosind astfel eficient timpul. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Desfășurarea activităților în cadrul unei singure locații / centru sportiv; - interes tot mai scăzut pentru activități sportive în rândul adolescenților (14-18 ani).
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> - diversificarea serviciilor prin dezvoltarea unor parteneriate cu antrenori cu experiență în domenii conexe (nutriționiști, kinezoterapeuți, profesori de gimnastică, instructori de înot etc.); - implicarea în diverse activități media, ca oportunități de promovare a valorilor; - existența a numeroase concursuri sportive, în cadrul cărora pot performa sportivii centrului. 	<ul style="list-style-type: none"> - criza economică; - perioade slabe (sărbători religioase, perioadele de vară) ; - program încărcat pentru persoanele din grupul țintă; - deschiderea unor noi cluburi cu același profil, în apropierea centrului; - schimbarea reglementărilor legislative în domeniu.

Figura 2.9. Analiza SWOT

Activitățile sportive contribuie la educarea capacităților coordinative cât și la formarea simțului artistic a celor pe care îl practică. Practicarea acestora poate fi puntea de legătură între

educația fizică și cea estetică care ajută la formarea sensibilității artistice, simțului kinestezic, simțului muzical precum și a încrederii de sine.

Coordonarea mișcărilor, impune subordonarea totală și conștientă a activității motrice, a particularităților de formă și conținut ale diverselor programe utilizate.

Prezentul studiu demonstrează importanța practicării activităților motrice, recreative la nivelul întregii societăți și, în speță, practicarea unei activități sportive relaxante și eficiente, care contribuie în același timp la dezvoltarea abilităților artistice cu privire la coordonarea mișcărilor cu muzica, la adoptarea unei ținute corporale corecte, la dezvoltarea simțului artistic prin mișcare. Și ca orice domeniu, are nevoie de contribuția instituțiilor specializate și a unui cadru legal de desfășurare. Aici studiul prezintă oportunități de creare a unor cadre juridico-normative de organizare și funcționare a organizațiilor sportive precum și a federațiilor de specialitate existente, care oferă suportul necesar persoanelor interesate fie de practicarea Pilates-ului, fie de crearea unor cluburi/organizații care vin în sprijinul persoanelor pasionate de acest domeniu.

Pentru dezvoltarea disciplinelor din cadrul sălii, este necesară identificarea constantă de noi soluții, precum: fidelizarea clienților doritori, cu abonamente pe perioade îndelungate prin discount-uri în funcție de perioada aleasă, care pot fi de 3, 6, 9 sau 12 luni. De asemenea, astfel de măsuri pot fi luate în perioadele în care clientela este redusă ca număr, fiind vorba de concedii sau vacanțe, o soluție optimă poate fi reducerea abonamentelor la 50%.

Studiul prezentat și analiza SWOT, aduc argumente concrete privitoare la beneficiul promovării diverselor activități sportive, în special în rândul copiilor și tinerilor. Ca în orice provocare, implicarea în dezvoltarea unui domeniu, trebuie să ia în calcul avantajele și dezavantajele activității desfășurate [36].

Analiza SWOT arată că balanța înclină în favoarea punctelor tari și a oportunităților pe care le oferă acest domeniu de activitate. Urmărind aceste analize, se poate interveni în îmbunătățirea imaginii clubului. Tot în spiritul unei analize cât mai profunde, evidența clienților într-o manieră informatizată poate ajuta la menținerea unei evidențe clare a activității fiecărui client, în cadrul centrului sportiv.

În concluzie, activitățile sportive și mai ales Pilates-ul merită un cadru amplu de desfășurare și promovare, întrucât beneficiile apar într-un timp relativ scurt, fiind vizibile cu ochiul liber la persoanele implicate în această activitate, prin energia, pasiunea și vitalitatea pe care le emană atunci când practică acest sport [40].

2.3. Metode de verificare a îmbunătățirii condiției fizice a femeilor prin exerciții Pilates

2.3.1. Dezvoltarea forței abdominale cu ajutorul programelor Pilates

Mușchii abdominali reprezintă unii dintre cei mai importanți fiind, practic, cei care, printre altele, fac legătura dintre trenul superior și inferior al corpului. Nu întâmplător, în filosofia orientală, zona unde sunt localizați acești mușchi este cea mai importantă (*hara* la japonezi, *dantian* la chinezi) [185, 202].

Mușchii abdominali sunt alcătuiți din trei grupe musculare care au structură, poziționare și roluri diferite. Toate aceste grupe musculare împreună, asigură stabilitatea, forța și postura corpului [174, 202].

De asemenea, nu există abdomen inferior sau superior, deci nu poate fi antrenată doar partea de jos sau de sus a abdomenului, pentru că nu există un mușchi separat, distinct, care să fie izolat și antrenat mai mult și mai tare. Antrenamentul mușchilor abdominali va implica tot mușchiul de la pectorali până la inserția acestora cu zona osului iliac [145, 174]. Ca atare, o musculatură abdominală bine consolidată poate reprezenta o fortificație protectoare pentru această zonă corporală. În prezenta lucrare, vom sublinia modalitățile de îmbunătățire a musculaturii abdominale prin folosirea unor exerciții de tip Pilates [185]. Prin intermediul utilizării programelor Pilates, putem realiza o tonifiere mai bună a musculaturii abdominale.

Testul pentru determinarea impactului metodei Pilates asupra dezvoltării forței abdominale constă în 15 ridicări de trunchi executate în 3 serii, pozițiile brațelor fiind diferite de la o serie la alta. Poziția de plecare este din culcat cu genunchii îndoiți la 90 grade, tălpile pe sol, picioarele imobilizate de un partener sau la prima bară de la scara fixă.

- Primele 5 ridicări sunt executate cu brațele întinse astfel ca să atingă genunchii la fiecare execuție;
- La următoarele 5 execuții brațele sunt încrucișate la piept. La fiecare ridicare executantul trebuie să atingă genunchii cu coatele;
- Pentru următoarele 5 ridicări executantul ține mâinile la ceafă. La fiecare execuție tendința este de a atinge genunchii cu coatele.

Cele 15 ridicări se vor efectua fără oprire și cât mai repede. Se va înscrie numărul de repetări reușite (0-15). Verifică forța musculaturii abdominale [216].

Datele colectate în urma aplicării testului privind forța musculaturii abdominale au fost prezentate sub formă tabelară în **Anexa nr. 1**.

2.3.2. Dezvoltarea mobilității coloanei vertebrale și a elasticității musculare prin metoda Pilates

Coloana vertebrală reprezintă segmentul central al aparatului locomotor. Ea trebuie să susțină capul și corpul în spațiu, să reziste forțelor de gravitație, tuturor forțelor din exterior și să protejeze măduva spinării cu rădăcinile ei nervoase. Văzută din spate coloana este rectilie, din profil aceasta descrie curburile normale denumite: lordoză cervicală, cifoza toracală și lordoză lombară [128, 161, 195].

Coloana vertebrală numită și rahis, axul median și posterior al corpului are rol esențial în cadrul aparatului locomotor, atât în statică cât și în dinamică, prezentând grade diferite de mobilitate ce variază de la o regiune la alta. Aceasta nu este rectilie ci, descrie mai multe curburile, în plan frontal și sagital, ca rezultat al utilizării predominante a unuia dintre membrele superioare și al tendinței de adaptare la poziția ortostatică și mersul biped [161, 191, 193].

Obiectivul constă în obținerea unui echilibru muscular întărind mușchii slăbiți și relaxându-i pe cei contractați. Aceste mijloace ajută la creșterea controlului, mobilității și flexibilității corpului, mișcările devin mai eficiente, ajutând la reducerea durerilor de spate, sau ale altor indispoziții, protejând articulațiile [182, 183, 193].

Prin intermediul coloanei vertebrale corpul are elasticitate în mișcare și dacă se pierde din mobilitatea coloanei se reduce abilitatea unei mișcări normale, libere și crește riscul apariției durerilor de spate [183, 220].

Literatura recentă, descrie Pilates drept o activitate eficientă, capabilă de a îmbunătăți echilibrul corporal, datorită stimulării asupra controlului motor, în special pentru regiunea abdominală cu o atenție deosebită asupra respirației, contracției musculare și posturii [142, 187, 190]. Presupunem că prin utilizarea programelor Pilates, se poate îmbunătăți mobilitatea coloanei vertebrale în plan anterior și elasticitatea mușchilor posteriori ai coapsei. Scopul cercetării îl reprezintă stabilirea structurilor, cerințelor și a metodologiei adecvate pentru ședințele de Pilates. Obiectivul acestui experiment este de a observa într-o perioadă de timp determinată că se îmbunătățește mobilitatea coloanei vertebrale și elasticitatea mușchilor posteriori ai coapsei, în urma practicării sistematice a exercițiilor Pilates și inclusiv efortului aerob.



Figura 2.10. Cursante la disciplina Pilates – participante la testul de mobilitate a coloanei vertebrale și de elasticitate musculară

Teste și măsurători efectuate

Pentru a realiza evaluarea amplitudinii mișcării în condițiile cercetării, s-a impus aprecierea acestor calități după criterii obiective prin măsurători exprimate în număr de repetări, dezechilibrări și centimetri [91, 188].

Pentru mobilitate și suplețe testul propus măsoară mobilitatea coloanei vertebrale în plan anterior și elasticitatea mușchilor posteriori ai coapsei.

Indicații metodice privind testul

Din poziție așezat: îndoirea trunchiului spre înainte. Pentru efectuarea testului este nevoie de o bancă de gimnastică, pe care se așază o riglă lungă de 50 cm cu ajutorul unui cui. Gradația 0 (zero) spre executant și cifra 25 exact pe marginea băncii.

- Așezat cu membrele inferioare întinse, fără încălțăminte, se vor sprijini tălpile pe latura verticală a băncii;

- Trunchiul se îndoiaie spre înainte printr-o mișcare lentă, cu brațele întinse spre înainte și apropiate, astfel încât vârful degetelor să alunece cât mai mult pe gradația riglei;

La întinderea maximă, se menține poziția timp de 3 secunde.

Se măsoară în număr de centimetri și se raportează la vârstă și sex.

Datele colectate în urma aplicării testului de mobilitate și elasticitate sunt prezentate sub formă tabelară în **Anexa nr. 2**.

2.3.3. Rolul metodei Pilates în formarea și dezvoltarea echilibrului

În prezent, principalele domenii ale practicii somatice pot fi încadrate ca făcând parte din domeniile alternative precum îngrijiri medicale, psihologie, psihofizică, educație și dans. Termenul somatic este folosit în general pentru a descrie o multitudine de practici corporale, este asemănat cu termenul care reprezintă de altfel și metoda cu același nume, Pilates având similaritate în ceea ce privește controlul inteligent al minții și al corpului [121].

Tehnica Pilates, este o formă de educație somatică cu potențialul de a cultiva în mintea oamenilor, bunăstarea generală [119]. Există studii controlate care atestă faptul că, practicarea metodei Pilates îmbunătățește în mod specific atenția, și de asemenea prezintă aprecieri în ceea ce privește bunăstarea mentală a practicanților și potențialul său pentru creșterea calității vieții oamenilor [92].

Cea mai frecventă situație întâlnită este cea a începătorilor, care în practică exercițiilor Pilates utilizează o forță disproporționat mai mare în vederea dobândirea libertății, flexibilității și inteligenței de tip motor. Tehnica Pilates este o practică excelentă pentru dobândirea coordonării musculare, a echilibrului static și dinamic.

Studiul de față dorește să demonstreze că și la vârsta adultă, echilibrul, această deprindere motrică utilitar-aplicativă, poate fi îmbunătățită. Datele rezultate din experiment confirmă clar faptul că această deprindere poate fi perfecționată și la vârstă adultă, echilibrul fiind una dintre deprinderile motrice foarte importante pentru om în general, și pentru sportivi în special. Presupunem că prin utilizarea programelor Pilates, se poate îmbunătăți echilibrul și stabilitatea corporală.

Scopul experimentului îl reprezintă stabilirea structurilor, cerințelor și a metodologiei adecvate pentru ședințele de Pilates. Obiectivul testului este de a observa într-o perioadă de timp că se îmbunătățește echilibrul și stabilitatea corporală, în urma practicării sistematice a exercițiilor de tip Pilates și inclusiv efortului aerob.

Teste și măsurători efectuate: Pentru a realiza evaluarea amplitudinii mișcării în condițiile cercetării, s-a impus aprecierea acestor calități după criterii obiective, prin măsurători exprimate în număr de repetări, dezechilibrări și centimetri [91, 188].

Testul de echilibru: Pe axa longitudinală a băncii de gimnastică întoarsă, executantul stând pe piciorul îndemânatic, îndoie piciorul liber și prinde laba piciorului acestuia cu mâna de aceeași parte, brațul liber ridicat, care poate folosi la restabilirea echilibrului.

- Se cere păstrarea echilibrului timp de un minut în poziția descrisă.

- La fiecare pierdere a echilibrului testul este întrerupt și se aplică o penalizare.

După fiecare întrerupere subiectul va fi ajutat să reia poziția inițială.

Rezultatul: se adună numărul de mișcări suplimentare pentru păstrarea echilibrului (nu căderile) timp de un minut. Exemplu: pentru 3 mișcări se va acorda 3 puncte.

Dacă subiectul pierde echilibru de 15 ori în primele 30 de secunde este considerat incapabil să efectueze testul și este întrerupt.

Datele colectate în urma aplicării testului de mobilitate și elasticitate sunt prezentate sub formă tabelară în **Anexa nr. 3**.

2.3.4. Modificarea compoziției corporale cu ajutorul metodei Pilates

Imaginea corporală este o experiență psihologică complexă legată de aspectul fizic, percepția de sine și atitudinea care cuprinde aspecte perceptiv, afective, cognitive și comportamentale [150]. Imaginea corporală este definită ca „percepția unei persoane privind propriul aspect fizic” [134]. Dezvoltarea și cultivarea unei imagini corporale pozitive este considerată parte a unei atitudini mentale sănătoase și este crucială pentru fericirea și bunăstarea unei persoane. Imaginea corporală este o combinație a modului în care ne percepem aspectele fizice de bază și modul în care reacționăm emoțional în anumite situații [222, 226].

Conform studiului realizat de Carpenter, s-a constatat că multe femei sunt nemulțumite de propria imagine corporală și că există o legătură între stima de sine scăzută generată de o autoevaluare negativă a compoziției corporale și incidența cazurilor de depresie în rândul femeilor [149]. Alte studii confirmă faptul că femeile tind să se compare cu imaginile promovate în mass-media și această comparație contribuie la căutarea tipului de corp perfect. De asemenea, s-a constatat că cele care nu au reușit să se ridice la nivelul imaginilor corporale pe care le-au considerat perfecte au experimentat niveluri mai ridicate de depresie [220, 235].

Într-un studiu realizat de Aladro-Gonzalvo [136], s-a subliniat faptul că nu existau suficiente informații experimentale exacte despre efectul exercițiilor Pilates asupra compoziției corpului. Mai mult, Pilates este unul dintre cele mai populare exerciții în rândul femeilor în ceea ce privește proprietățile, cum ar fi scăderea greutatei corporale și raportul dintre talie și șold, strângerea corpului. De asemenea, s-a stabilit că metoda Pilates are efecte pozitive asupra compoziției corpului [168; 202; 228].

Pentru a confirma cele expuse anterior de literatura de specialitate, ne propunem să analizăm impactul metodei Pilates asupra compoziției corporale a femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani. În cadrul cercetării efectuată în scopul de a analiza compoziția corporală a femeilor

care fac exerciții Pilates au participat voluntar 30 de femei, media de vârstă fiind de $36,54 \pm 4,32$ ani. Femeile au fost grupate în două grupe, grupa experimentală ($n = 20$) și grupa de control ($n = 10$).

Teste și măsurători efectuate: Pentru femeile din grupul experimental s-au pus în aplicare exerciții de Pilates timp de 50 minute, de 3 ori pe săptămână pe parcursul a 3 luni. La începutul și la sfârșitul studiului, au fost luate măsurători ale greutateii femeilor participante.

Greutatea corporală și înălțimea: Greutatea a fost măsurată folosind un cântar electronic cu sensibilitate de 0.1 kg, în timp ce înălțimea a fost măsurată prin intermediul unui dispozitiv digital de măsurare a înălțimii cu sensibilitate de 0,01 cm.

Compoziția corporală: Pentru a evalua compoziția corpului, indicele de masă corporală (IMC) a fost calculat prin formula $\text{greutate}/\text{înălțime}^2$ (kg/m^2).

Indicații metodice privind testul: În cadrul testului au fost utilizate exercițiile Pilates la saltea, exerciții care vizează întărirea tuturor mușchilor trunchiului, a mușchilor din jurul șoldurilor, a mușchilor dorsali și a mușchilor pectorali. Astfel, în vederea realizării experimentului au fost aplicate exerciții specifice metodei Pilates, prezentate în detaliu în cadrul *Anexei nr. 2 – Ghidul Metodei Pilates*. Programul a fost finalizat prin exerciții de întindere (stretching) în picioare și pe saltea.

2.3.5. Chestionar privind impactul practicării Pilates asupra condiției fizice a femeilor

Metoda anchetei (chestionarul)

Chestionarul este una dintre cele mai folosite metode în cercetare, o metodă de colectare a datelor, folosind întrebări prin care se exprimă puncte de vedere referitor la diferite aspecte, fiind una dintre cele mai facile metode de a culege informații, în mod rapid și direct de la clientele centrului sportiv cu privire la impactul practicării Pilates asupra stării lor de sănătate (11).

Chestionarul, prezentat pe larg în Anexa nr. 4, conține 10 întrebări referitoare la modul în care clientele care practică Pilates în cadrul clubului sportiv resimt beneficiile metodei asupra condiției fizice și mentale. Acesta a fost aplicat pe 80 de femei, cliente care frecventează centrul sportiv la disciplina Pilates, cu scopul obținerii unui feedback direct asupra modului în care activitatea sportivă practică le-a influențat sănătatea, condiția fizică și starea mentală.

Tabelul 2.13. Răspunsurile clientelor la chestionarul privind beneficiile Pilates

Nr. crt.	Întrebări	Variante de răspuns	Număr / procent	
1	De cât timp practicați Pilates?	o 1 lună	15	18,75
		o Peste 3 luni	11	13,75
		o Peste 6 luni	28	35
		o Peste 1 an	26	32,5
2	De câte ori pe săptămână practicați Pilates?	o 1 dată pe săptămână	19	23,75
		o De 2 ori pe săptămână	34	42,50
		o De 3 ori pe săptămână	27	33,75
		o Altă frecvență: _____	0	0
3	Ce vă motivează să practicați Pilates? (posibilitate răspuns multiplu)	o Atmosfera din sala de Pilates	54	67,50
		o Posibilitatea de a socializa cu celelalte practicante	37	46,25
		o Exercițiile Pilates	79	98,75
		o Muzica relaxantă din sala de Pilates	12	15
		o Alte motive: _____	0	0
4	Care dintre exercițiile Pilates le considerați cele mai eficiente? (posibilitate răspuns multiplu)	o Exercițiile la saltea	68	85
		o Exercițiile în picioare	32	40
		o Exercițiile cu materiale auxiliare (minge, baston, elastic, cerc)	47	58,75
		o Exercițiile la aparatele Pilates	15	18,75
5	Ce îmbunătățiri ați constatat asupra stării dvs. de sănătate/condiției fizice în urma practicării Pilates? (posibilitate răspuns multiplu)	o Flexibilitate articulară mai bună	78	97,50
		o Elasticitate musculară îmbunătățită	76	95
		o Îmbunătățirea echilibrului corpului	53	66,25
		o Scădere în greutate	14	17,50
		o Stabilitate emoțională	22	27,50
6	După ce perioadă de practicat Pilates ați observat îmbunătățiri asupra sănătății?	o 1 lună	16	20
		o 3 luni	13	16,25
		o 6 luni	40	50
		o 1 an	11	13,75
7	Ce alte beneficii a generat practica metodei Pilates în obiceiurile dvs. zilnice?	o Adoptarea unui regim alimentar sănătos	33	41,25
		o Adoptarea unei posturi corporale corecte/sănătoase	62	77,50

	(posibilitate răspuns multiplu)	○ Creșterea apetitului pentru activitățile sportive	55	68,75
		○ Stare mentală mai bună	23	28,75
8	În ce segment de vârstă vă încadrați?	○ Sub 25 de ani	6	7,50
		○ 25-30 de ani	7	8,75
		○ 30-35 de ani	27	33,75
		○ 35-40 de ani	24	30
		○ 40-50 de ani	11	13,75
		○ Peste 50 de ani	5	6,25
9	Cât de mulțumită sunteți de beneficiile generate de Pilates asupra condiției fizice?	○ Foarte mulțumită	46	57,50
		○ Mulțumită	31	38,75
		○ Indecisă	3	3,75
		○ Deloc mulțumită	0	0
10	Ați recomanda activitățile Pilates cunoștințelor dumneavoastră?	○ Da	79	98,75
		○ Nu	1	1,25

Interpretarea răspunsurilor

Întrebarea nr. 1 are scopul de a identifica perioada de timp de când clienta centrului sportiv urmează antrenamentele de Pilates, pentru a putea stabili relevanța răspunsurilor la întrebările ulterioare din chestionar. Se constată faptul că 18,75% dintre respondente practică Pilates de peste 1 lună, 13,75% de peste 3 luni, 35% de peste 6 luni și 32,5% de peste 1 an de zile.

Întrebarea nr. 2 are rolul de a identifica frecvența cu care practicantele participă la cursurile de Pilates, element relevant în stabilirea perioadei după care sunt sesizabile beneficiile și îmbunătățirile asupra condiției fizice. Conform răspunsurilor primite, 23,75% dintre practicante frecventează ședințele de Pilates o dată pe săptămână, 42,50% de 2 ori pe săptămână, iar 33,75% participă la 3 antrenamente pe săptămână.

Întrebarea nr. 3, are scopul de a identifica factorii motivaționali pentru care femeile practică Pilates. În urma colectării răspunsurilor se constată că acestea sunt motivate în proporție de 98,75% de exercițiile Pilates, 67,5% de atmosfera din sala de Pilates, 46,25% de posibilitatea de a socializa cu celelalte practicante și 15% de muzica relaxantă din timpul sesiunii de antrenament.

Întrebarea nr. 4 are scopul de a identifica exercițiile Pilates considerate ca fiind cele mai eficiente din punctul de vedere al practicantelor. Conform răspunsurilor oferite de către acestea, sunt considerate mai eficiente exercițiile la saltea (85% din răspunsuri), exercițiile cu materiale

auxiliare (58,75% din răspunsuri) și exercițiile în picioare (40% din răspunsuri), în timp ce doar 18,75% din respondente consideră eficiente exercițiile la aparatele Pilates.

Întrebarea nr. 5 are ca obiectiv identificarea îmbunătățirilor observate de către participantele la studiu asupra stării de sănătate/condiției fizice în urma practicării Pilates. Conform analizei statistice a răspunsurilor, 97,5% dintre respondente susțin că au sesizat o îmbunătățire a flexibilității articulare, 95% o elasticitate musculară îmbunătățită, 66,25% o îmbunătățire a echilibrului corpului, 27,5% o stabilitate emoțională îmbunătățită iar 17,5% o scădere în greutate.

Întrebarea nr. 6 urmărește să identifice perioada de timp după care practicantele metodei Pilates au observat îmbunătățiri asupra sănătății. Conform răspunsurilor, 50% dintre respondente au observat îmbunătățiri ale condiției fizice după 6 luni de antrenament, 20% după o singură lună de antrenament, 16,25% după 3 luni de antrenament iar 13,75% după un an de zile de practică. Se observă că răspunsurile sunt influențate în mod direct de perioada totală de timp de când persoanele chestionate participă la antrenamentele de Pilates.

Întrebarea nr. 7 își propune să identifice ce alte beneficii a generat practica metodei Pilates în obiceiurile zilnice ale practicantelor. Astfel, 77,5% dintre respondente au răspuns că au adoptat o postură corporală corectă, 68,75% au sesizat o creștere a apetitului pentru activitățile sportive, 41,25% au adoptat un regim alimentar sănătos și 28,75% au o stare mentală mai bună.

Întrebarea nr. 8 are rolul de a determina segmentul majoritar de vârstă în care se încadrează respondentele la chestionar. Se constată că 7,5% dintre respondente au vârsta sub 25 de ani, 8,75% se încadrează în segmentul de vârstă 25-30 de ani, 33,75% în segmentul 30-35 de ani, 30% în segmentul 35-40 de ani, 13,75% în segmentul 40-50 de ani și 6,25% dintre clienți au peste 50 de ani. În concluzie, majoritatea practicantelor metodei Pilates care au răspuns la chestionar se situează în segmentul de vârstă 30-40 ani, segment analizat în detaliu în prezenta teză de doctorat.

Întrebarea nr. 9 - "Cât de mulțumită sunteți de beneficiile generate de Pilates asupra condiției fizice?" are scopul de a măsura gradul de satisfacție a practicantelor cu privire la beneficiile generate de activitatea sportivă Pilates asupra condiției fizice. Se constată faptul că 57,5% se declară foarte mulțumite, 38,75% mulțumite, iar 3,75% sunt indecise. Nicio respondentă nu s-a declarat nemulțumită de beneficiile aduse de Pilates asupra condiției fizice.

Ultima întrebare, are rolul de a confirma/valida răspunsurile primite la întrebarea anterioară, practicantele fiind întrebate dacă ar recomanda metoda Pilates cunoștințelor sau prietenilor. În procent de 98,75% acestea au răspuns afirmativ, fapt ce confirmă beneficiile aduse asupra stării de sănătate fizice și mentale.

Rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului ne permit să conchidem asupra faptului că metoda Pilates are un efect benefic, semnificativ și sesizabil, asupra stării de condiției fizice a femeilor. În mod particular, femeile din segmentul de vârstă 30-40 ani prezintă particularități specifice ale condiției fizice și mentale generate de factori precum înaintarea în vârstă, stilul de viață sedentar sau preocuparea excesivă pentru viața profesională sau familială. Acestea confirmă prin intermediul răspunsurilor la chestionar beneficiile generate de practica Pilates asupra condiției fizice, resimțind: o flexibilitate articulară mai bună, elasticitate musculară îmbunătățită, îmbunătățiri ale echilibrului corpului, stabilitate emoțională sau scădere în greutate.

Se poate afirma că rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului au fost concludente pentru tema de cercetare, iar obiectivul studiului privind gradul de satisfacție a clientelor cu privire la beneficiile aduse de metoda Pilates asupra condiției fizice a fost atins.

Rezultatele datelor obținute în urma aplicării chestionarului probează o satisfacție a practicantelor Pilates cu privire la efectele benefice generate asupra condiției fizice și o dorință de a continua activitatea sportivă pe termen lung, fapt care impactează în mod direct managementul centrului sportiv în cadrul căruia a avut loc studiul.

Într-o abordare concluzivă, se reliefează faptul că metoda Pilates reprezintă o activitate sportivă cu beneficii evidente asupra condiției fizice a practicantelor și care are un impact puternic asupra centrului sportiv prin creșterea gradului de satisfacție a clienților, a vizibilității activităților desfășurate și, implicit, a volumului veniturilor.

2.4. Concluzii la capitolul 2

1. Managementul centrelor sportive prezintă particularități specifice industriei, fapt care determină necesitatea elaborării unui model de competență pentru managerul sportiv. Modelul de competență elaborat în baza metodologiei contribuie la dezvoltarea conceptului de manager sportiv și a modului în care managementul este implementat în organizațiile ce activează în industria sportului.

2. Centrele sportive reprezintă complexe de activități sportive, clienții fiind cei care decid activitatea pe care o vor practica, în funcție de preferințe, condiție fizică sau buget. Așadar, devine dificil de cuantificat care activitate sportivă este profitabilă și care reprezintă un element diferențiator de alte centre sportive concurente. Prin intermediul analizei situațiilor financiare anuale ale centrului sportiv supus analizei am identificat pentru fiecare disciplină cuantumul veniturilor anuale înregistrate.

3. Managementul unui centru sportiv reprezintă o activitate complexă însă performanțele manageriale sunt adeseori reflectate în cifra de afaceri sau profitabilitatea societății și în numărul de clienți. Existența unui element diferențiator în oferta de servicii sportive, precum activitățile Pilates, pot genera un avantaj competitiv față de alte centre sportive și implicit, creșterea veniturilor și a clientelei.

3. În vederea consemnării cadrului aplicativ al cercetării, experimentele de identificare a impactului metodei Pilates asupra condiției fizice a femeilor din grupul țintă au urmărit următoarele aspecte: dezvoltarea forței abdominale, îmbunătățirea mobilității coloanei vertebrale și elasticității musculare, dezvoltarea echilibrului și îmbunătățirea compoziției corporale. Totodată, prin intermediul metodei chestionarului au fost obținute informații privind efectele asupra condiției fizice, direct de la practicantele Pilates.

CAPITOLUL 3. ARGUMENTAREA EXPERIMENTALĂ A IMPACTULUI METODEI PILATES ASUPRA MANAGEMENTULUI CENTRELOR SPORTIVE ȘI ASUPRA CONDIȚIEI FIZICE A PRACTICANTELOR

Lucrarea prezintă într-o manieră pragmatică importanța practicării exercițiilor fizice prin intermediul metodei Pilates, relevând beneficiile acesteia atât asupra fizicului cât și la nivel mental și spiritual. Metoda Pilates se conturează în jurul câtorva principii fundamentale. Pilates combină o serie de exerciții care sunt conectate într-o manieră specifică cu sistemul circulator, cu flexibilitatea și puterea unor zone caracteristice trupului uman [146]. Rutina exercițiilor conduce organismul către o stare de armonie, astfel încât părțile corpului lucrează ca un tot unitar. Spre deosebire de alte exerciții fizice, metoda Pilates nu pune accentul pe cantitate sau pe cât de mult trebuie să fii solicitat, ci ele trebuie să te facă să conștientizezi că întregul tău corp lucrează concomitent [163].

Conform analizei realizate în cadrul studiului privind managementul centrului sportiv, s-a constatat faptul că metoda Pilates reprezintă o activitate cu potențial de dezvoltare și generatoare de profit. Acest capitol prezintă, prin intermediul a patru experimente, beneficiile aduse stării de sănătate a clienților și, implicit, creșterea vânzărilor datorită acestei activități.

3.1. Impactul metodei Pilates asupra managementului centrelor sportive

3.1.1. Observații specifice privind activitatea managerială a centrului sportiv supus analizei

Misiunea care direcționează întreaga activitate managerială la nivelul centrului sportiv, este cea de organizare și desfășurare a activității sportive de performanță în scopul promovării unui număr cât mai mare de participanți la antrenamentele de Pilates - gimnastică aerobică, din cadrul sălii [115].

La nivelul centrului, educația managerială este la nivelul primelor stadii, însumând experiențele anterioare și cele existente pe plan local, național, privind modul de abordare a problemelor și practicilor specifice de conducere. Organele de conducere și analiză ale centrului sunt reprezentate de: directorul general și managerul centrului.

În momentul de față la nivelul centrului sportiv, prioritate au strategiile organizaționale și concurențiale și cele ce țin de volumul de activitate orientate spre diversificarea acțiunilor de

specialitate. La baza strategiilor organizațională și concurențială stă strategia funcțională prin care se precizează acțiunile concrete de realizare (planificarea activității) [30].

Faptul că în evaluarea planului strategic al centrului (analiza SWOT), numărul punctelor tari este mai mare decât numărul punctelor slabe, ne arată că centrul sportiv este pe un drum bun și că obiectivele propuse vor fi realizate. Parcurgerea unui management optim (cu asigurarea resurselor necesare) reprezintă o necesitate obiectivă. La baza elaborării structurii organizatorice, a stat modelul celei comportamentale cu tendințe circumstanțiale, ținând cont de caracterul dinamic al societății studiate.

3.1.2. Discuții asupra studiului de caz privind evoluția economică a centrului sportiv în perioada 2017-2020 și impactul metodei Pilates asupra afacerii

Rezultatele studiului realizat pentru perioada 2017-2020 asupra situațiilor financiare anuale și asupra încasărilor realizate pe fiecare disciplină din oferta de servicii ale centrului sportiv relevă faptul că disciplina Pilates contribuie considerabil la realizarea cifrei de afaceri și la păstrarea clientelor. Faptul că centrul supus analizei este singurul pe o rază de aproximativ 1km care oferă activități Pilates reprezintă un avantaj competitiv față de restul furnizorilor de servicii sportive.

În urma analizei asupra centrului sportiv, concluzionăm prin a afirma că Pilates constituie o activitate care generează venituri considerabile acestuia (aproximativ 20-25% din cifra de afaceri) și poate fi considerat un element diferențiator față de concurență.

Așa cum indică cifrele rezultate, se poate constata faptul că interesul acordat clientelor care frecventează această disciplină a dat roade, precum și diversificarea metodelor de antrenament aplicate, a instrumentelor și aparaturii folosite, și nu în ultimul rând alegerea unui instructor calificat și specializat în domeniul Pilates, au reprezentat elemente definerii în creșterea popularității acestei discipline și implicit a încasărilor pentru centrul sportiv. Odată cu diversificarea modalităților de practicare a acestei discipline interesul oamenilor a crescut considerabil, conștientizând astfel numeroasele beneficii ale acestei practici.

Deși, în primă fază, Pilatesul poate lăsa impresia unei activități lipsite de vitalitate și dinamism, în profunzime, exercițiile solicită mobilitatea articulară și elasticitatea musculară precum și echilibrul în plan static și dinamic. Multitudinea accesoriilor utilizate în cadrul metodei au influențat în mod pozitiv popularitatea și vizibilitatea centrului sportiv.

Necesitatea centrelor sportive de a include în oferta de servicii disciplina Pilates reiese din faptul că aceasta a devenit o activitate sportivă extrem de căutată în rândul tinerilor, dar mai ales

în rândul persoanelor de vârstă a doua, beneficiile prezentate în prezenta cercetare stând la baza creșterii notorietății sale.

3.2. Îmbunătățirea condiției fizice prin intermediul exercițiilor Pilates

În cele ce urmează prezentăm rezultatele studiilor experimentale realizate pe eșantionul de femei cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani pentru a proba modul în care metoda Pilates influențează condiția fizică. Astfel, pornind de la ipoteza că exercițiile Pilates au un efect pozitiv asupra condiției fizice a femeilor, prin intermediul celor patru teste experimentale am reușit să obținem confirmarea beneficiilor aduse sănătății fizice și mentale.

3.2.1. Rezultatele testului privind dezvoltarea forței musculaturii abdominale cu ajutorul programelor Pilates

Prelucrarea și interpretarea rezultatelor

Tabelul 3.1. Test 1. Rezultatele testului de dezvoltare a forței musculaturii abdominale în funcție de vârstă (exprimat în număr de ridicări).

CALIFICATIV	SEGMENT DE VÂRSTĂ	
	30-35 de ani	35-40 de ani
Foarte bine	15	15
Bine	14	14
Mediu	13	13
Slab	11	6

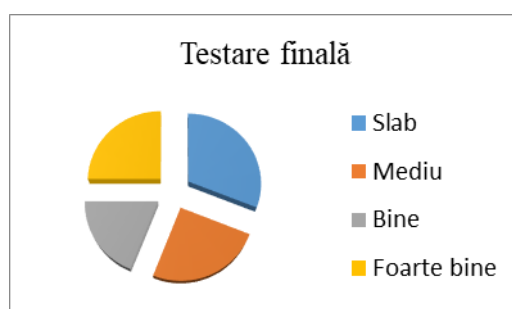
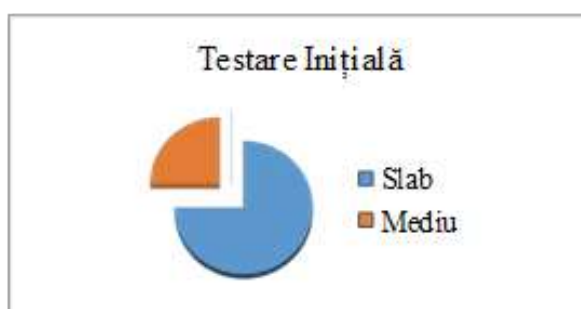


Figura 3.1. Test I. Reprezentarea grafică a interpretării rezultatelor la testul de forță musculară abdominală

Tabel 3.2. Test I. Interpretare statistico-matematică la testarea forței musculaturii abdominale:

Nr. Crt.	Indicatori statistici	Testare inițială	Testare finală
1.	X (media aritmetică)	8.625	11.875
2.	Mo (modulul)	9	10
3.	Me (mediana)	9	12.5
4.	S (abaterea standard)	± 2.777	± 3.117
5.	C.V. (coeficientul de variabilitate)	32.19%	26.24%

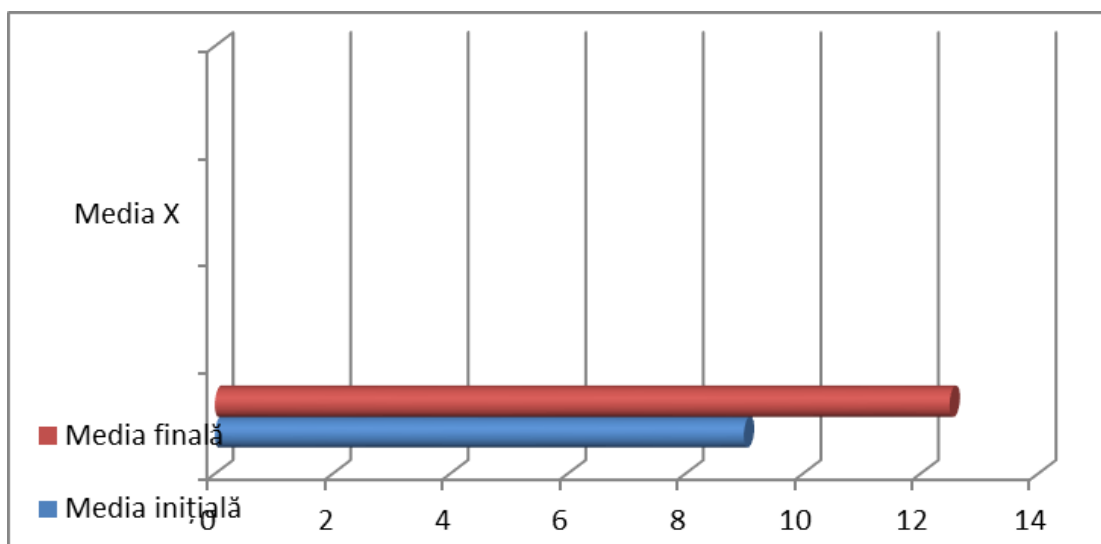


Figura 3.2. Test I. Reprezentarea grafică a valorilor medii inițiale și finale la testul de forță musculară abdominală

Datele culese și apoi interpretate statistico-matematic au fost întabelate realizând o imagine sintetică a principalelor valori avute în vedere. Interpretând și analizând datele, putem sublinia următoarele aspecte:

- La grupa experimentală, media aritmetică la testarea inițială este de 8.625 repetări, în timp ce la testarea finală este de 11.875 repetări, progresul fiind de 3.25 repetări.
- La grupa experimentală, s-au obținut valori de 9 repetări la testarea inițială și de 12.5 repetări la testarea finală, progresul fiind de 3.5 repetări.
- Comparând rezultatele obținute la cele 2 testări se poate constata că la testarea finală valorile sunt mai ridicate observând în același timp o îmbunătățire, grupa experimentală având un grad de omogenitate mai bun la testarea finală [61, 106].

Din punct de vedere al aplicațiilor practice pentru programele de tonifiere musculară trebuie să luăm în considerare ca reper caracteristicile contracției musculare. Ca activitate, în opinia majorității specialiștilor, contracția este analizată sub trei categorii:

- contracție izometrică – în care tensiunea internă crește fără să se modifice lungimea fibrei musculare;
- contracția izotonică – în care lungimea fibrei musculare se modifică producându-se mișcări articulare, tensiunea mușchiului fiind cvaziconstantă pe parcursul mișcării, iar forța musculară scade pe parcurs;
- contracția izochinetică – care reprezintă o contracție dinamică în care viteza este reglată cu rezistența, astfel încât să fie permanent proporțională cu forța dezvoltată, deci rezistența urmărește variațiile lungimii fibrei.

Rezistența mușchiului este disponibilitatea de execuție a unui efort prin exercițiile și activitatea musculară, pe o perioadă mai lungă de timp, sau capacitatea de a susține o contracție. Rezistența mușchiului este disponibilitatea de bază indispensabilă procesului de recuperare, putând deveni mai importantă decât forța propriu-zisă [63].

De obicei, testarea rezistenței musculare se face cu 15 - 40% din forța maximă sau cu numărul repetărilor posibile fără încărcare continuă.

Atât exercițiile de coordonare cât și programele din care fac parte trebuie să respecte principiile de gradare a dificultății lor [156]. Aceste principii se referă la planuri, axe, sensuri ale mișcării și număr de segmente care realizează mișcărilor respective. La acestea se adaugă și unele recomandări.

Efortul fizic reprezintă un stres complex pentru organismul care nu este adaptat la el și depinde de: nivelul de la care se pornește, volumul și programul de intervenție și conținutul acestuia, scopul aplicării programului respectiv și perspectiva abordării.

Structura unei ședințe de recuperare, pregătire pentru creșterea capacității de efort fizic și caracteristicile acestuia sunt:

- încălzirea (pregătirea pentru efort) timp de 5-15 minute cuprinde exerciții generale, lente, fără efort mare; partea fundamentală, adică perioada efortului propriu-zis, în care exercițiile se execută în ritm, tempo și dozare mai mare (serii și număr de repetări), sunt adaptate patologiilor și scopului pentru care sunt aplicate;
- partea de încheiere/de liniștire și trecere treptată spre repaus; aceasta durează 5-10 minute. Mișcărilor sunt ușoare, mersul este relaxat și cuprinde mișcări respiratorii. Această a treia fază este obligatorie datorită vasodilatației, tulburărilor de ritm și stării de lipotimie.

- rolul este de scădere treptată a tahicardiei, de stabilizare a tensiunii arteriale, de disipare (pierdere) a căldurii acumulate prin efort și de „spălare” a metaboliților acizi acumulați în mușchi prin contracții [193].

Exercițiile detaliate mai sus prezintă multiple valențe pozitive și efecte benefice manifestate atât sub aspect fizic cât și psihic.

În urma aplicării programelor Pilates ca variabilă independentă la grupa experiment se pot formula următoarele concluzii:

Aplicând variabila independentă s-a putut constata că talia (înălțimea) nu s-a modificat deoarece vârstele cuprinse în experiment își încheiaseră procesul de creștere, dar nu putem spune același lucru despre greutate care a înregistrat un progres semnificativ, posibil influențat și de alimentație [95].

S-a înregistrat, de asemenea, un progres semnificativ al indicilor de forță, la nivelul centurii scapulare și membrilor superioare, a indicilor de forță abdominală și a capacității de memorie motrică față de aceeași indici ai grupei experiment.

3.2.2. Rezultatele testului privind dezvoltarea mobilității coloanei vertebrale și a elasticității musculare prin metoda Pilates

Prelucrarea și interpretarea rezultatelor

Tabel 3.3. Test II. Rezultatele testului de mobilitate și elasticitate (în număr de centimetri), după vârstă

CALIFICATIV	SEGMENT DE VÂRSTĂ 30-35 de ani	SEGMENT DE VÂRSTĂ 35-40 de ani
Foarte bine	41	39
Bine	36	35
Mediu	31	31
Slab	25	25

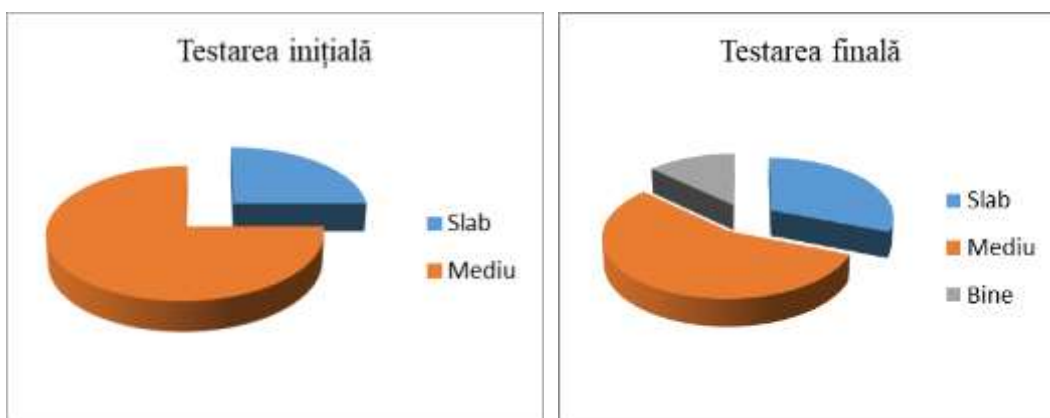


Figura 3.3. Test II. Reprezentarea grafică a interpretării rezultatelor la testul de mobilitate și elasticitate

Tabel 3.4. Test II. Interpretare statistico - matematică la testarea mobilității și supleței

Nr.crt.	Indicatori statistici	Testare inițială	Testare finală
1	X (media aritmetică)	26.75	30.25
2	Mo (modulul)	31	25
3	Me (mediana)	27	30
4	S (abaterea standard)	±4.932	±4.219
5	C.V. (coeficientul de variabilitate)	18.43%	13.94%

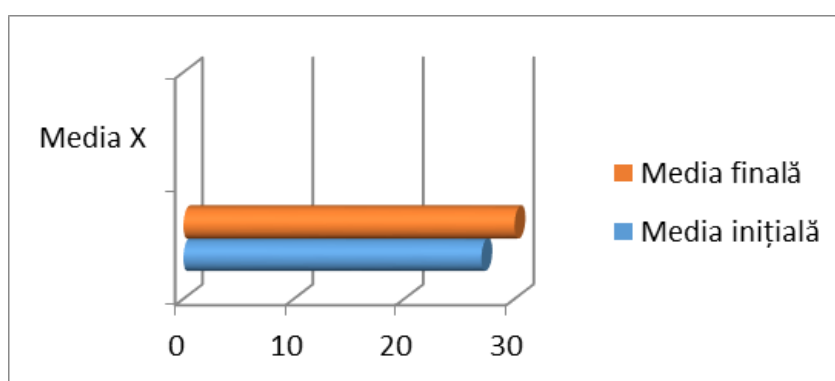


Figura 3.4. Test II. Reprezentarea grafică a valorilor medii inițiale și finale la testul de mobilitate și elasticitate

Datele culese și ulterior interpretate statistico-matematic au fost întabulate realizând o imagine sintetică a principalelor valori avute în vedere. Interpretând și analizând datele, putem sublinia faptul că s-a îmbunătățit considerabil gradul de elasticitate a mușchilor posteriori ai coapsei, și astfel clientele pot executa unele exerciții pe care înainte nu le puteau face la capacitate maximă.

De asemenea, în urma exercițiilor pentru îmbunătățirea mobilității coloanei vertebrale în plan anterior, s-au înregistrat beneficii privind corectitudinea și ușurința executării mijloacelor specifice Pilates-ului dar și mișcărilor uzuale, folosite zilnic.

Vorbind despre amplitudinea mișcării în sensul de mărire a mobilității articulare, se impune următoarea precizare: într-un lanț cinematic deschis, așa cum de altfel se întâlnește și în gimnastică, amplitudinea mișcării fiecărui segment în spațiu trebuie analizată, luând în considerare mobilitatea segmentelor învecinate cu care se articulează.

Pentru a putea realiza cercetarea amplitudinii mișcării în condițiile amintite, s-a impus necesitatea aprecierii acestei calități după criterii obiective, prin măsurători exprimate în centimetri.

La grupa experimentală, media aritmetică la testarea inițială este de 26.75 cm, pe când la testarea finală este de 30.25 cm, progresul înregistrat fiind de 3.5 cm.

La grupa experimentală, s-au obținut valori cuprinse între 27 cm, la testarea inițială și de 30 cm la testarea finală, progresul fiind de 3 cm. Comparând rezultatele obținute se poate constata că valorile grupei experimentale au o omogenitate mai bună.

Progresul realizat se datorează în primul rând lucrului cu o mare varietate de mijloace la clasa experimentală și a dezvoltării mobilității sub toate formele ei de manifestare.

Măsurătorile efectuate de-a lungul experimentului au dus la următoarele constatări:

- Mobilitatea bună se întâlnește destul de rar și ea constituie un aspect strict individual, atât ca manifestare nativă cât și ca dezvoltare ulterioară;
- Cele mai frecvente cazuri sunt cele în care individul prezintă o tendință timpurie spre o mobilitate care se poate manifesta diferențiat la nivelul diferitelor articulații;
- Cazurile extreme, a celor cu rigiditate nativă pronunțată cât și a celor cu o hiperlaxitate articulară, nu dau randamentul scontat într-o perioadă de pregătire [65].

Este cunoscut și demonstrat faptul că prin exerciții de tip Pilates se obțin rezultate superioare finale la testul de mobilitate. Așa s-a întâmplat și în experimentul de față, în care rezultatele finale la testul de mobilitate au fost superioare celor inițiale, fapt datorat unei dozări corespunzătoare.

Acest lucru ne permite să afirmăm cu certitudine că programele Pilates au contribuit la realizarea esteticii corporale și la îmbunătățirea condiției fizice a practicantelor, ipoteza lucrării fiind astfel confirmată.

Exercițiile fizice pot înlocui unele medicamente, dar nici un medicament din lume nu poate înlocui exercițiul fizic [167]. Din nefericire, mai există și azi unele persoane neîncrezătoare în efectele benefice ale exercițiului fizic [179]. Supra-aglomerarea omului cu activități de studiu sau

de serviciu, creează acestuia, o falsă concepție cum că, practicarea exercițiilor fizice sau a unui sport îl obosește, sau îi răpește timpul, neobservând imediat efectele favorabile ale mișcării, prezentate în această lucrare. Abordarea acestei teme de cercetare vine în ajutorul persoanelor care doresc să obțină un fitness bun și totodată să-l mențină printr-o cale mai eficientă și mai nouă, cea a metodei Pilates.

3.2.3. Rezultatele testului privind formarea și dezvoltarea echilibrului prin metoda Pilates

Prelucrarea și interpretarea rezultatelor

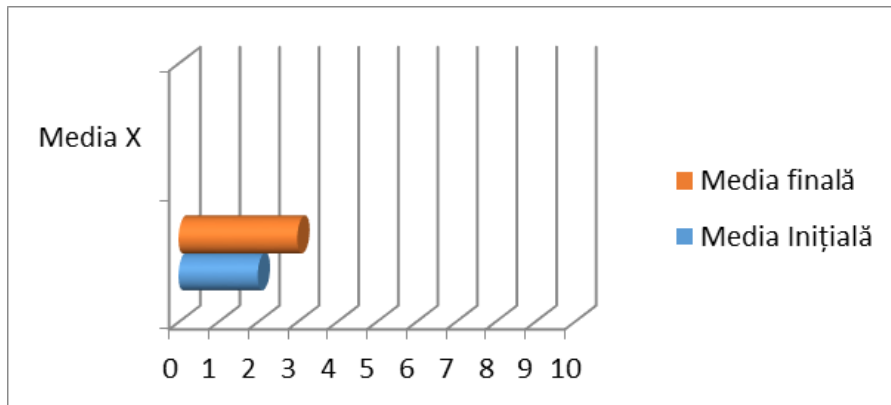
Tabelul 3.5. Test III. Interpretarea rezultatelor testului de echilibru (în număr de dezechilibrări) după vârstă

CALIFICATIV	SEGMENT DE VÂRSTĂ	SEGMENT DE VÂRSTĂ
	30-35 de ani	35-40 de ani
Foarte bine	0	0
Bine	1	1
Mediu	2	3
Slab	5	6



Figura 3.5. Cursantele participante la testul de echilibru

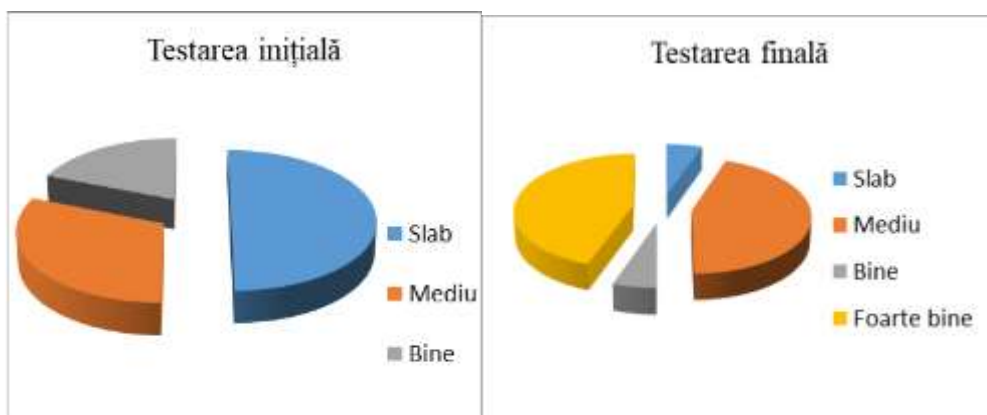
Figura 3.6. Test III. Reprezentarea grafică a interpretării rezultatelor la testul de echilibru



Tabel 3. 6. Test III. Interpretare statistico-matematică la testarea echilibrului

Nr.crt	Indicatori statistici	Testare inițială	Testare finală
1.	X (media aritmetică)	3.375	1.875
2.	Mo (modulul)	3	2
3.	Me (mediana)	3	2
4.	S (abaterea standard)	± 1.087	± 0.718
5.	C.V. (coeficientul de variabilitate)	32.20%	28.29%

Figura 3.7. Test III. Reprezentarea grafică a valorilor medii inițiale și finale la testul de echilibru



La grupa experimentală, media aritmetică la testarea inițială este de 3.375 cm, pe când la testarea finală este de 1.875 cm, progresul fiind de 1.5 cm.

La grupa experimentală, s-au obținut valori de 3 dezechilibrări la testarea inițială și de 2 dezechilibrări la testarea finală, progresul fiind de 1 dezechilibrare. Comparând rezultatele obținute de aceste testări se poate constata faptul că la testarea finală valorile sunt mai scăzute

observând în același timp o îmbunătățire a echilibrului. Grupa experimentală având un grad de omogenitate mai bun la testarea finală [64].

Din datele prezentate atât sub formă tabelară cât și sub formă grafică se poate concluziona faptul că, deprinderea motrică și echilibru pot fi perfecționate și la vârstă adultă doar dacă se respectă un plan de pregătire bine conturat. Dezvoltarea simțului echilibrului și al orientării în spațiu are ca rezultat creșterea nivelului de pregătire generală.

Perfecționarea echilibrului se poate realiza cu o dotare materială minimă (bănci de gimnastică, bârne de lemn etc), nefiind necesară aparatură specială, condiția ca această deprindere motrică utilitar-aplicativă să poată fi educată, este ca atitudinea corporală din timpul exercițiilor de echilibru să fie una corectă, un rol important având și parcursurile aplicative.

Procesul de instruire trebuie să aibă ca metodologie de lucru creșterea continuă și progresivă a complexității acțiunilor motrice, bineînțeles respectând caracteristicile și mijloacele treptelor de formare, dezvoltare și perfecționare.

Mișcarea funcțională se referă la capacitatea fizică de a-și asuma o postură eficientă prin coordonarea corespunzătoare a mobilității și stabilității în timp ce execută un model de mișcare de bază. Pentru a realiza acest lucru, este necesar să se asigure suficient de mulți factori precum stabilitatea nucleului și domeniul de mișcare.

Stabilitatea fizică, care asigură controlul corpului într-o manieră echilibrată, înseamnă activarea mușchilor din miezul corpului. Aceste exerciții prezintă multiple valențe pozitive și efecte benefice manifestate atât sub aspect fizic cât și psihic.

Este cunoscut și demonstrat faptul că prin exerciții de tip Pilates se obțin rezultate finale superioare la testul de echilibru. Așa s-a întâmplat și în experimentul de față, în care rezultatele finale la testul de echilibru au fost superioare celor inițiale, fapt datorat unei dozări corespunzătoare.

Metodologia propusă pentru antrenamentul Pilates este strâns legată de concluziile cercetătorilor despre necesitatea dezvoltării și introducerii de noi tehnici de îmbunătățire a sănătății în practica centrelor sportive, ținând cont de caracteristicile individuale ale femeilor. Formarea unei noi tehnici bazată pe somatică individuală și caracteristicile psihologice ale femeilor, deschid noi perspective în rezolvarea problemelor pedagogice și de cultură fizică și procesul de îmbunătățire a sănătății.

Fiecare perioadă de vârstă din viața unei femei caracterizată printr-o serie de modificări morfologice și funcționale care trebuie luată în considerare la organizarea orelor de cultură fizică

și de îmbunătățire a sănătății. În primele două decenii de viață, aceste schimbări au caracter progresiv, pozitiv, dar treptat ies la iveală tendințe involutive.

3.2.4. Rezultatele testului privind efectele exercițiilor Pilates asupra compoziției corporale

Prelucrarea și interpretarea rezultatelor

Tabelul 1. Media aritmetică a vârstei și înălțimii cu valori de deviație standard aparținând grupului experimental și celui de control

Variabile	Grup experimental (N=20)	Grup de control (N=10)
Vârsta (ani)	34.83±5.24	35.38±4.62
Înălțimea corpului (cm)	163±4.82	161±4.93

Tabelul 2. Greutatea corporală (kg) și indicele de masă corporală (kg/m^2), rezultatele pre-test ($X\pm SS$) și post-test ($X\pm SS$) ale femeilor care au participat la cercetare în grupul experimental și în grupul de control.

Variabile	Grup experimental (N=20)				Grup de control (N=10)			
	Pre-Test	Post-Test	t	p	Pre-test	Post-test	t	p
Greutatea corporală (kg)	67.13±9.72	65.64±9.49	3.28	0.00*	66.60±7.43	66.42±11.19	0.12	0.90
Indicele de masă corporală (IMC) (kg/m^2)	25.15±3.78	24.59±3.71	3.35	0.00*	25.63±2.86	25.60±4.64	0.05	0.96

*p <0.01

După cum se poate observa în Tabelul 2, există o diferență semnificativă între greutatea corporală și valorile pre-test și post-test ale IMC la femeile cărora li s-a aplicat programul de exerciții Pilates ($p < 0,01$). În timp ce valoarea pre-test a greutateii corporale aparținând femeilor care făceau exerciții Pilates a fost de 67,13±9,72, valoarea post-test a fost una mai mică, de 65,64±9,49. S-a demonstrat că valoarea pre-test a IMC la femeile care făceau exerciții Pilates a fost de 25,15 ± 3,78, în timp ce valoarea post-test a scăzut la 24,59±3,35. S-a observat o scădere atât a mediei greutateii corporale cât și a IMC la femeile incluse în grupul experimental. Mai mult, nu a fost identificată o diferență semnificativă între valorile pre-test și post-test ale greutateii corporale și IMC la femeile din grupul martor/de control.

Rezultatele testului au reliefat o diferență semnificativă între greutatea corporală și valorile IMC (indicele de masă corporală) pre-test și post-test la femeile care au urmat schema de antrenamente Pilates din cadrul testului. Totodată, a fost observată o scădere atât a mediei greutății corporale, cât și a valorii IMC la femeile incluse în grupul experimental. Nu a fost identificată o diferență semnificativă între greutatea corporală și valorile pre-test și post-test ale IMC aparținând femeilor din grupul martor/de control. Rezultatele testului confirmă ipoteza că exercițiile Pilates au un efect pozitiv asupra greutății corporale cât și asupra IMC [106].

Luând în considerare rezultatele testelor aplicate, prezentate din punct de vedere metodologic în cadrul Capitolului II și interpretate în cadrul Capitolului III, prin intermediul celor patru categorii de teste aplicate grupului țintă prin practicarea regulată a antrenamentelor de tip Pilates, elaborarea unui ghid al metodei Pilates are menirea de pune în valoare această metodă prin ilustrarea unor programe și exerciții definitorii, care să vină în ajutorul femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, precum și a tuturor celor care vor să-și însușească practica acestei metode.

Rezultatele cercetării efectuate pe eșantionul de femei cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, ne-au relevat faptul că majoritatea din acestea au început să facă sport alegând o activitate corespunzătoare vârstei lor care să le satisfacă nevoile și dorințele. De aceea, considerăm importantă elaborarea unui **Ghid al Metodei Pilates** pentru această categorie de femei, cu scopul de a convinge femeile să practice acest tip de activitate care nu este doar pentru fizic ci și pentru sinele interior (Ghidul Metodei Pilates reprezintă Anexă nr. 2 la prezenta lucrare de doctorat).

Pe timpul cercetării efectuată pentru prezenta lucrare s-a conturat ideea realizării **Ghidului Metodei Pilates** care devine un instrument util și deschide apetitul mai multor femei în vederea practicării. Realizarea Ghidului reprezintă un demers care asigură dezvoltarea întregii metode Pilates, a gradului de răspândire a informațiilor dar și ca formă de promovare a disciplinei.

Realizarea proiectului de **Ghid al metodei Pilates** pentru femeile cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, a influențat esențial interesul doamnelor care deja practică această activitate să obțină acest ghid cu câteva exemple de programe și exerciții pe care le pot efectua oriunde și oricând doresc, dar și pentru a-l transmite mai departe prietenelor și cunoștințelor, având în mână dovada și modalitatea de practicare a acestei discipline.



Figura 3.8. Practicante ale disciplinei Pilates

Varietatea conținuturilor practice incluse în **Ghidul Metodei Pilates**, posibilitatea femeilor de a studia individual sau împreună cu alții, cunoașterea complexelor de exerciții pentru dezvoltarea, detensionarea, relaxarea anumitor grupe de mușchi a avut un aport pozitiv și în dinamica acestei discipline ducând ulterior la o creștere a grupei de Pilates din cadrul centrului sportiv cuprins în studiu și implicit la interesul sporit pe care femeile îl acordă acestui tip de activitate fizică.

S-a demonstrat aplicativ că diversificarea conținuturilor specifice antrenamentelor de Pilates prin implementarea celor patru categorii de exerciții care se regăsesc și în testele aplicate grupului țintă, prezente de asemenea și în ghidul de Pilates realizat pentru această categorie de femei cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani.



Figura 3.9. Practicante ale disciplinei Pilates

3.5. Concluzii la capitolul 3

În urma rezultatelor prezentate pe parcursul prezentului capitol, se poate concluziona:

- Programele experimentale concepute și aplicate au condus la realizarea obiectivelor și la confirmarea ipotezelor cercetării.
- Managementul eficient al centrului sportiv poate face diferența între succesul sau insuccesul organizației sportive. Dacă managerul sportiv deține cunoștințele și abilitățile stabilite în modelul de competență, centrul sportiv va fi mai eficient, atât din punct de vedere organizatoric și funcțional, dar și din punct de vedere al rezultatelor financiare.
- Includerea activităților de tip Pilates în oferta de servicii a centrului sportiv contribuie la atragerea de noi clienți și la menținerea clienților existenți și, în mod implicit, la creșterea veniturilor societății.
- Programele de exerciții Pilates folosite în cadrul testelor au acționat în direcții diferite ale dezvoltării condiției fizice (dezvoltarea forței abdominale, îmbunătățirea mobilității coloanei și elasticității musculare, dezvoltarea echilibrului, îmbunătățirea compoziției corporale), iar

rezultatul final constă în faptul că practica metodei Pilates contribuie în mod indubitabil la îmbunătățirea condiției fizice a femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani.

- Prin aplicarea celor patru experimente din cadrul cercetării, se observă la finalul acestora, evaluarea tonusului muscular reprezentat prin valoarea indicilor testelor, demonstrând creșteri semnificative pentru: tonifierea musculaturii abdominale, mobilitatea coloanei vertebrale în plan anterior și elasticitatea mușchilor posteriori ai coapsei, îmbunătățirea considerabilă a echilibrului static și dinamic, precum și îmbunătățirea compoziției corporale, confirmând validarea ipotezelor cercetării, având loc modificări adaptative semnificative, la nivelul grupelor musculare vizate.
- Rezultatele chestionarului aplicat practicantelor Pilates confirmă beneficiile resimțite la nivelul sănătății fizice și mentale și validează rezultatele obținute în etapa experimentală.



Figura 3.10. Practicante ale disciplinei Pilates

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Rezultatele cercetării teoretice și aplicative obținute ne permit să formulăm următoarele concluzii:

1. Analiza literaturii de specialitate cu privire la metoda Pilates ne-a confirmat faptul că până în prezent nu au fost realizate cercetări fundamentate științific privind impactul Pilates asupra condiției fizice femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, în special privind efectele asupra forței abdominale, echilibrului, mobilității coloanei vertebrale și elasticității musculaturii, dar și la nivelul compoziției corporale. Cu atât mai mult, nu există niciun studiu cu privire la modul în care Pilates poate impacta managementul unui centru sportiv prin modificări ale cuantumului veniturilor și cheltuielilor dar și a numărului de clienți.

2. Analiza particularităților de vârstă ale femeilor de 30-40 de ani din punct de vedere motric, fiziologic și psihologic ne-a permis să constatăm că trebuie acordată o atenție deosebită menținerii și îmbunătățirii condiției fizice a femeilor, metoda Pilates reprezentând mediul optim de desfășurare a activităților motrice eficiente în vederea atingerii acestui obiectiv.

3. Aplicarea conceptelor manageriale în cadrul activităților centrelor sportive acționează în favoarea tuturor persoanelor implicate - proprietarii afacerii, angajați, clienți. Managementul centrului sportiv poate identifica activități sportive care să constituie elemente diferențiatore față de concurență și care deopotrivă să determine atragerea de clienți noi și să majoreze veniturile organizației.

Managementul eficient al unei organizații sportive depinde în mare măsură de competențele deținute de persoana care deține funcția de Manager Sportiv. Acțiunile întreprinse în procesul de management trebuie acompaniate de efortul depus de resursa umană, fiind dificil ca aceasta să fie forțată să acționeze. Prin urmare, accentul trebuie pus pe noțiunile de leadership, motivarea angajaților și cultura organizațională. Managementul unei organizații funcționează în baza principiul conform căruia productivitatea unei afaceri este egală cu a face lucrurile într-un timp scurt și cu costuri minime. Aceasta este măsura de bază, o ecuație în care firmele, mai ales cele care prestează servicii sportive, adaugă atât calitatea cât și satisfacția clienților drept factori importanți pentru sustenabilitatea afacerii.

Centrul sportiv poate fi considerat o afacere de succes atunci când acesta a reușit să creeze relații reciproc avantajoase cu mediul în care evoluează (furnizori, distribuitori, personal auxiliar), a creat o cultură organizațională în care clientul are un loc special, oferă servicii de valoare și se adaptează rapid la noile infrastructuri create de progresele tehnologice și la noile tendințe din domeniul activităților recreaționale. Centrul sportiv, văzut din perspectiva criteriilor de apreciere

ale evoluției dimensionale și ale segmentării acesteia, a organizării și funcționării, a tehnicilor de investigare și cunoaștere a resursei umane și abordat prin prisma problematicii specifice managementului, poate fi un exemplu care ajută la înțelegerea tendințelor actuale legate de procesul decizional într-o organizație sportivă, la elaborarea programului de management pentru o afacere care vizează piața serviciilor locale și de ce nu, poate fi luat drept model pentru alți întreprinzători care vizează favorizarea inovației, sustenabilitatea pe o piață concurentă, atragerea de clienți și menținerea celor mai vechi, adaptarea serviciilor la noile exigențe ale clienței.

În urma analizei asupra situațiilor financiare a centrului sportiv în perioada 2017-2020, concluzionăm prin a afirma că Pilates constituie o activitate care generează venituri considerabile acestuia (aproximativ 20-25% din cifra de afaceri) și poate fi considerat un element diferențiator față de concurență.

4. Impactul exercițiilor Pilates asupra condiției fizice a fost analizat prin studiul aprofundat al literaturii științifice de specialitate și ulterior probat la nivel experimental pe grupul țintă ales în cercetare - femeile cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani. Testele aplicate în faza experimentală - testul privind dezvoltarea forței abdominale, testul privind dezvoltarea echilibrului, testul privind îmbunătățirea mobilității coloanei vertebrale și elasticității musculaturii dar și testul privind modificarea compoziției corporale, au demonstrat prin mijloace obiective efectele benefice pe care le are practica Pilates asupra eșantionului de femei inclus în cercetare. Ulterior, efectele benefice au fost confirmate și validate printr-o metodă de cercetare diferită, datele fiind obținute direct de la cliențele centrului sportiv care frecventează antrenamentele de Pilates.

Rezultatele testului privind dezvoltarea forței musculare abdominale, realizat pe un eșantion de 16 femei cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, ne-au evidențiat faptul că în cazul grupei experimentale se remarcă îmbunătățiri ale forței musculare abdominale ca urmare a practicării exercițiilor Pilates, media aritmetică la testarea inițială fiind de 8,625 repetări, în timp ce la testarea finală este de 11,875 repetări, progresul fiind de 3,25 repetări. În cadrul experimentului, valoarea mediană a grupei experimentală a înregistrat valori de 9 repetări la testarea inițială și de 12,5 repetări la testarea finală, progresul fiind de 3,5 repetări. Având în vedere rezultatele colectate și interpretate, putem constata că metoda Pilates poate contribui la dezvoltarea forței abdominale a femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani.

Rezultatele testului privind dezvoltarea mobilității coloanei vertebrale și a elasticității musculare prin metoda Pilates, realizat pe un eșantion de 16 femei cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, ne-au evidențiat faptul că participantele din grupa experiment au obținut valori mediane de 27 cm, la testarea inițială și de 30 cm la testarea finală, progresul fiind de 3 cm. Progresul realizat se datorează în primul rând lucrului cu o mare varietate de mijloace la clasa experimentală

și a dezvoltării mobilității sub toate formele ei de manifestare. Astfel, comparând rezultatele obținute se poate constata că valorile grupei experiment confirmă faptul că metoda Pilates îmbunătățește condiția fizică a femeilor prin dezvoltarea mobilității coloanei vertebrale și a elasticității musculare.

Rezultatele testului de echilibru, realizat pe un eșantion de 16 femei cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, ne-au arătat că la grupa experimentală, media aritmetică la testarea inițială este de 3,375 cm, pe când la testarea finală este de 1,875 cm, progresul fiind de 1,5 cm. Valoarea mediană înregistrată la grupa experimentală, a fost de 3 dezechilibrări la testarea inițială și de 2 dezechilibrări la testarea finală, progresul fiind de 1 dezechilibrare. Comparând rezultatele obținute de aceste testări se poate constata faptul că la testarea finală valorile sunt mai scăzute, rezultând o îmbunătățire a echilibrului femeilor care au participat la experiment.

Rezultatele testului privind modificarea compoziției corporale realizat pe un eșantion de 30 de femei cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, au demonstrat că în timp ce valoarea pre-test a greutatei corporale aparținând femeilor care făceau exerciții Pilates a fost de $67,13 \pm 9,72$, valoarea post-test a fost una mai mică, de $65,64 \pm 9,49$. S-a demonstrat că valoarea pre-test a IMC la femeile care făceau exerciții Pilates a fost de $25,15 \pm 3,78$, în timp ce valoarea post-test a scăzut la $24,59 \pm 3,35$. S-a observat o scădere atât a mediei greutatei corporale cât și a IMC la femeile incluse în grupul experimental. Mai mult, nu a fost identificată o diferență semnificativă între valorile pre-test și post-test ale greutatei corporale și IMC la femeile din grupul martor/de control. Rezultatele testului au reliefat o diferență semnificativă între greutatea corporală și valorile IMC (indicele de masă corporală) pre-test și post-test la femeile care au urmat schema de antrenamente Pilates din cadrul testului. Totodată, a fost observată o scădere atât a mediei greutatei corporale, cât și a valorii IMC la femeile incluse în grupul experimental. Nu a fost identificată o diferență semnificativă între greutatea corporală și valorile pre-test și post-test ale IMC aparținând femeilor din grupul martor/de control. Rezultatele testului confirmă ipoteza că exercițiile Pilates au un efect pozitiv asupra greutatei corporale cât și asupra IMC.

Rezultatele cercetărilor sociologice efectuate pe un număr de 80 de femei care frecventează activitățile din cadrul centrului sportiv ne-au reliefat îmbunătățirile observate de către participantele la studiu asupra stării de sănătate/condiției fizice în urma practicării Pilates. Conform analizei statistice a răspunsurilor, 97,5% dintre respondente susțin că au sesizat o îmbunătățire a flexibilității articulare, 95% o elasticitate musculară îmbunătățită, 66,25% o îmbunătățire a echilibrului corpului, 27,5% o stabilitate emoțională îmbunătățită iar 17,5% o scădere în greutate.

5. Pilates reprezintă o activitate sportivă preferată de femeile cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani atât pentru beneficiile vizibile asupra stării de sănătate fizică și psihică dar și pentru alte caracteristici precum: exercițiile cu grad scăzut de risc de accidentare, activitate de grup și posibilitatea de a socializa, muzica antrenantă și diversitatea exercițiilor. Activitățile Pilates ar trebui să facă parte din oferta de servicii a oricărui centru sportiv sau club wellness, fiind o disciplină în tendințe și care are posibilitatea de a influența menținerea clientelei și viabilitatea organizației sportive.

Rezultatele obținute care contribuie la soluționarea problemei științifice importante în teză constau în fundamentarea științifică și metodologică a faptului că activitățile Pilates constituie un element diferențiator pe piața serviciilor sportive, impactând în mod benefic atât condiția fizică a femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani, cât și obiectivele de management ale centrelor sportive, respectiv creșterea numărului de clienți și a veniturilor obținute.

În urma cercetărilor întreprinse și a rezultatelor în urma cercetării se desprind următoarele aspecte și recomandări:

1. În urma analizei desfășurate vizând impactul metodei Pilates asupra managementului centrelor sportive dar și ca urmare a elaborării unui model de competență pentru managerul sportiv, considerăm oportună inițierea unor cursuri certificate pentru ocupația de “Manager sportiv” în vederea instruirii aprofundate a persoanelor care activează în acest domeniu. Participanții la un asemenea curs ar putea dobândi cunoștințele teoretice și practice necesare implementării conceptelor de management la nivelul organizațiilor sportive, aspect care ulterior ar influența rezultatele centrelor sportive și ar stabili standarde mai ridicate pentru calitatea serviciilor oferite.

2. În vederea dezvoltării disciplinelor din cadrul sălii, propunerile rezultate pe timpul cercetării pentru centrul sportiv sunt următoarele:

- realizarea unor campanii de promovare a disciplinei Pilates prin vouchere de acces gratuit la prima ședință sau prin organizarea unor concursuri și premiarea clientelor care participă la toate antrenamentele lunare;
- fidelizarea clienților doritori, prin punerea la dispoziție de abonamente pe perioade îndelungate cu discount-uri în funcție de perioada aleasă, care pot fi de 3, 6, 9 sau 12 luni;
- reducerea abonamentelor cu până la 50% pentru perioadele în care clientela este redusă ca număr, situații determinate de concedii sau vacanțe;

3. Promovarea și utilizarea în cadrul centrelor sportive a Ghidului privind Metoda Pilates. Promovarea Ghidului poate determina creșterea interesului pentru Pilates, subliniind beneficiile pe care le aduce asupra stării de sănătate a practicanților și, indirect, îmbunătățirea încasărilor și numărului de clienți la nivelul centrului sportiv;

4. Demonstrat fiind impactul pozitiv pe care îl are disciplina Pilates asupra managementului și veniturilor centrelor sportive, această activitate sportivă trebuie promovată în special în rândul femeilor cu vârsta cuprinsă între 30 și 40 de ani fiind eșantionul de clientelă cel mai potrivit și asupra cărora au fost demonstrate efecte benefice asupra stării de sănătate.

BIBLIOGRAFIE

Bibliografie în limba română

1. ALEXE N., Terminologie Educației fizice și Sportului, Ed. Stadion, București, 1973.
2. ALEXE N., Antrenamentul sportiv modern, Ed. Editis, București, 1993.
3. AMBROSI Nicolae, Cu privire la structura organizațională a sportului în Moldova, p. 71-74, în Revista Economică, Sibiu-Chișinău, nr. 1/2008.
4. APOSTOL I., Ergofiziologie, Ed. Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 1998.
5. ARCADIE P., Relaxare - Gimnastica omului modern, Ed. Cereș, București, 1981.
6. BOTA A., Exerciții fizice pentru viața activă. Activități motrice de timp liber, Ed. Cartea Universitară, București, 2006.
7. BRÎNDESCU S., Beneficiile practicării activităților de timp liber, Universitatea de Vest Timișoara, Revista Marathon, vol. II, nr. 2/2010, disponibil la <http://www.marathon.ase.ro/pdf/vol2/22/brinescu.pdf>.
8. BUDEVICI A., ARMANOV S., Management și marketing în sistemul educației fizice și sportului, Editura ASEM, Chișinău, 2005
9. BUDEVICI A., BUDEVICI-Puiu L., ENACHE P., Management și legislație în educația fizică și sport. Vol. II. Editura Tehnopress Iași, 2006.
10. BUDEVICI A., Management în educație fizică și sport. - curs IDD, Iași: Altius Academy, 2000.
11. BUDEVICI-PIUIU L., ENACHE P., Managementul resurselor umane în organizațiile sportive, Iași, Editura Dosoftei, 2007.
12. CHIRAZI M., Study regarding the activity of the fitness centers from the city of Iași, Brașov, 2017
13. CHIRAZI M., Managementul centrelor de fitness, Ed. Pim, Iași, 2019.
14. CHIRAZI M., Metode de cercetare în educație fizică și sport, Curs IFR, Ed. Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2012.
15. CIREȘ V., BUDEVICI-PIUIU A., Analiza și modelul planificării posturilor funcționale din cadrul organizației sportive, în Volumul Congresului Științific Internațional “Sport, 15 Olimpism, Sănătate”, USEFS, Chișinău, 2016, p. 17-23.
16. COBÂRZA H., Îndrumar metodic pentru practica pedagogică a studenților de la facultatea de educație fizică, Cluj Napoca, 1994.
17. Comisia Comunităților Europene, Cartea Albă privind Sportul, COM/2007/0391 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=celex:52007DC0391>.

18. CONSTANTINESCU D.A. ș.a., Management general, Editura Națională S.A., București, 2000.
19. DEMETER A., Bazele fiziologiei educației fizice școlare, Ed. Stadion, 1974
20. DOBRESU T., Gimnastica Aerobică – strategii pentru optimizarea fitness-ului, Ed. PIM, Iași, 2008.
21. DRAGNEA A., BOTA A., Teoria activității motrice, Editura Didactică și Pedagogică București, 1999.
22. DRAGNEA A., Teoria și metodică dezvoltării calităților motrice, Compendiu, București, 1991.
23. DRAGOȘ P., CRISTEA D., Research regarding the managers' behavior towards employees within sports organizations, în *Timișoara Physical Education and Rehabilitation Journal*, volume 9, issue 16, 2016, doi: <https://doi.org/10.1515/tperj-2016-0007>.
24. DRAGOȘ P., Influența condițiilor de mediu și a celor de muncă asupra managerilor și angajaților din organizațiile sportive, p. 13-21, în *Analele Universității din Oradea, Fascicula Educație Fizică și Sport*, Editura Universității din Oradea, 2012.
25. DUMITRU I., NICHIFOR F., UNGUREAN B., Modelul IHIP în marketingul serviciilor sportive, *Sport și Societate – Revista de Educație Fizică, Sport și Științe Conexe*, volume 14, issue 2, 2013, p. 202-211.
26. EPURAN M., Metodologia cercetării științifice în activitățile corporale, Editura Fundației România de Măine, București, 1995.
27. EPURAN M., Psihologia sportului de performanță teorie și practică, Ed. FEST, București (2001), p. 171-332.
28. FETESCU S., Managementul instruirii specialiștilor în domeniul educației fizice prin forme alternative de învățământ la distanță/ învățământ cu frecvență redusă, Chișinău, 2015.
29. GROSMANA M., Studiarea motivării și portofoliului clienților serviciilor fitness, în *Revista Științifică a Universității de Stat din Moldova*, 2013, nr. 7(67), p. 171-179.
30. HIDI I.L., Fitness. Programe pentru optimizarea condiției fizice, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2007.
31. HILA F., *Physical Education and Sport within Management*, Sibiu, 2014.
32. HORA I. A., Optimizarea lecției de educație fizică gimnazială proiectând jocuri strategice folosite la nivel internațional, București, 2018.

33. IACOB I., URSANU G., Elemente de statistică aplicate în educație fizică și sport, Curs de bază, Facultatea de Educație Fizică și Sport, Ed. Universității „Alexandru Ioan Cuza” Iași, 2002.
34. ICONOMESCU T.M., ALEXE D.I., ILIE M., Analiza SWOT privind managementul resurselor umane din cadrul clubului sportiv Phoenix, în Studia Universitatis "Vasile Goldis". Seria Educatie Fizica si Kinetoterapie; Arad Vol. 3, Iss. 1, (Jun 2014): 13-18.
35. ILIE M., TARCĂU E., Mobility analysis within exercise programmes in order to optimize bone mineral density of elderly adult's body, Volumul 2, nr.2 (4), Oradea, 2013.
36. Institutul Național de Statistică din România, http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/femeile_si_barbatii_parteneriat_de_munca_si_de_viata.pdf
37. ISPAS A. M., Optimizarea condiției fizice a populației adulte prin folosirea programelor pe aparatura Pilates, București, 2018.
38. ISPAS A.M., MACOVEI, S., Benefits of using Pilates apparatus in motor activities for keeping fit, Ovidius University Annals, Series Physical Education and Sport: Science, Movement and Health, vol. XVI, issue 2, Supplement, 2016, <http://www.analefefs.ro/anale-fefs/2016/i2s/pe-autori/33.pdf>.
39. ISPAS A.M., MACOVEI, S., ZAHIU, M., 2017, Changes in the body composition of people practicing exercises on Pilates apparatus, Ovidius University Annals, Series Physical Education and Sport: Science, Movement and Health, Vol. XVII, issue 2 Supplement, 2017, <http://www.analefefs.ro/anale-fefs/2017/i2s/pe-autori/ISPAS%20Andrei-Marius.pdf>.
40. IVORSCHI R., Analiza SWOT -instrument managerial pentru eficientizarea activității, Romanian Statistical Review nr. 5 /, București, 2012.
41. JURAT V., Componente fundamentale în formarea profesională a specialistului de cultură fizică, volumul Conferinței Științifice Internaționale „Problemele acmeologice în domeniul Culturii fizice”, USEFS, Chișinău, 2018, p. 38-44.
42. KULCSAR, Ș., Gimnastica aerobică, Ed. Clusium, Cluj Napoca, 2000.
43. LAZĂR I., Evoluția Științei Managementului, Revista Transilvană de Științe Administrative, VIII, p. 179-192, București, 2002.
44. Legea nr. 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii care cuprind prevederi încurajatoare pentru fenomenul antreprenorial.

45. Legea nr. 32/1994 privind sponsorizarea, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I nr. 129 din 25 mai 1994.
46. Legea nr. 571/2003 coroborată cu HG 44/2004 privind Codul fiscal cu normele metodologice de aplicare actualizată la 1 ianuarie 2010.
47. Legea nr. 69/2000 a educației fizice și sportului, consolidată 2009, publicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 200 din 9 mai 2000.
48. Legea societăților nr. 31/1990, republicată în Monitorul Oficial al României, Partea I nr. 1066 din 17 noiembrie 2004.
49. LEPĂDATU I., Psihologia Dezvoltării, Fundația România De Mâine, București 2012.
50. LUCA, A., Fitness și aerobică, Ed. Fundației Altius Academia, Iași, 2001.
51. MACOVEI S., VIȘAN, A., Gimnastica aerobică de întreținere, Federația Română Sportul Pentru Toți, București, 2003.
52. MARCU V., BUHUȘ S., Abordarea sistemică a managementului organizațiilor sportive, p. 101-117, în Analele Universității din Oradea, Fascicula Educație Fizică și Sport, Editura Universității din Oradea, 2011.
53. MATVEEV L.P., NOVIKOV A.D., Teoria și metodică Educației fizice, Ed. Sport - Turism, București, 1980.
54. MIHĂILESCU N., Management, marketing și legislație în activitatea sportivă, Ed. Universității din Pitești, Pitești, 2006.
55. MIHUȚ I. și colab., Management, Ed. Univ. 1 Decembrie, Alba-Iulia, 1998.
56. Ministerul Tineretului și Sportului din România, Ghid informativ de înființare a structurilor sportive, București,
http://www.mts.ro/documente/documente/GHID_STRUCTUREI_SPORTIVE_2009%20v%20finala.doc.
57. MOCA C., Studiu privind perfecționarea managementului cluburilor sportive de drept privat, Cluj-Napoca, 2014.
58. MORARU C., Gimnastică aerobică: noțiuni de bază și programe de întreținere, Ed. Junimea, Iași, 2012.
59. MUȘAT N., KUCZAR, Șt., „Educația fizică componentă a Educației corporale” în Macavei, E., Pedagogie. Teoria Educației, Ed. Aramis București, 2001.
60. NANU M.C., Gimnastica aerobică- mijloc de optimizare a condiției fizice, Ed. Universitaria, Craiova, 2009.
61. NICA I.T., BUDEVICI-PIUIU A., Abdominal Strength Development Using The Pilates Programs, Cultura Fizică Recreativă Și De Recuperare, Nr. 31-2, Chișinău, 2018.

62. **NICA I.T.**, BUDEVICI-PUIU A., The Management of Sports Activities within a Fitness Center, Sport & Society, Vol. 19, p. 27-37, Issue 2, Iași, 2019, <https://doi.org/10.36836/UAIC/FEFS/10.53>.
63. **NICA I.T.**, Development Of Spine Mobility And Muscle Elasticity Through The Pilates Method, Sport & Society, Vol. 19, Issue 1, p. 71-77, Iași 2019.
64. **NICA I.T.**, The Development Of Abdominal Strength By Means Of Pilates Programs, Sport & Society, Vol. 18 Issue 2, p. 40-42, Iași, 2019
65. **NICA I.T.**, The Role Of The Pilates Method In The Formation And Development Of The Body Balance, Sport & Society, Vol. 19 Issue 1, p78-83. 6p. Iași, 2019.
66. TATARU Ș.R., **NICA I.T.**, Privacy & Data Protection in Sport Industry. Sport & Society Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports, Vol. 20, Issue 1, Iași, 2020, <https://doi.org/10.36836/2020/1/12>.
67. **TATARU I.T.**, Sports center management: competence structure model for sport managers, Sport & Society, Vol. 20 Issue 2/2020, DOI:10.36836/2020/2/6, 7p., Iași, 2020.
68. NICA P., IFTIMESCU A., Management, Concepte și Aplicații, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2004
69. NICA P., NEȘTIAN A., IFTIMESCU A., Managementul Organizației, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2014
70. NICOLA I., Psihopedagogia Școlară, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995.
71. NICOLESCU O. coord., Management, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1992.
72. NOVIKOV A.D., Teoria și metodică Educației Fizice, Ed. Sport-Turism, București, 1980.
73. NUȚ R.A., Pilates method and its benefits on the body, Educatio Artis Gymnasticae, Cluj-Napoca, 2009.
74. Ordinul nr. 138/1995 privind aprobarea Clasificării ocupațiilor din România (C.O.R.), publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I nr. 272 din 23 noiembrie 1995.
75. Ordonanța Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 39 din 31 ianuarie 2000.
76. PETCU C.I., Implicațiile programelor specifice de tonifiere musculară și stretching asupra organismului persoanelor cu atitudini deficitare, din perspectivă profilactică, Teză de doctorat – Universitatea Națională de Educație Fizică și Sport din București, 2019, <http://scoaladoctoralaunefs.ro/sustinerea-publica-a-tezei-de-drd-petcu-l-i-cerasela-ioana/>.
77. POPESCU C., Analiza comparativă dintre sistemul managerial al organizațiilor sportive din România și cel al organizațiilor sportive din Norvegia, Târgoviște, 2018.
78. POPESCU G., Impact Aerobic, Ed. Elisavaros, București, 2005.

79. RAȚĂ G., Strategii de gestionare a timpului liber, Ed. PIM, Iași, 2007.
80. RODRIGUEZ J., Metoda Pilates, Ed. Teora, București, 2007.
81. Rolul analizei SWOT în planificarea afacerii. 01.08.2012, preluat la data de 6.10.2015 de la adresa <http://www.plandeafacere.ro>.
82. RUSSU C., Management. Concepte, metode, tehnici, Ed. Expert, București, 1993.
83. STOENESCU G., Curs de Gimnastică Aerobică, Ed. Universitatea Ecologică, București, 1997.
84. STOICA M., Analiza Swot Metodă De Diagnoză Organizațională, Series Humanistică, tom. IX, Cluj Napoca, p. 281–286, 2011
85. SUCIU A., DUMITRU, Gh., Ghid pentru sănătate și condiție fizică, Federația Română Sportul pentru Toți, București, 2016.
86. Suport de curs, Masterat managementul activităților și organizațiilor de educație fizică și sportive, Timișoara, România, 2015.
87. ȘCHIOPU U., VERZA E., Psihologia vârstelor, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1981.
88. TRIBOI V., Problematika sportului ca activitate socială ce implică un management eficient, Congresul Științific Internațional „Sport. Olimpism. Sănătate”, Chișinău, USEFS, 2016, p. 105-109.
89. TROFIN P. F., ABALASEI B., HONCERIU C., DROSESCU P. COJOCARIU A., Analiza relației dintre reprezentarea socială a individului și compoziția corporală, Sport și Societate – Revista de Educație Fizică, Sport și Științe Conexe, volume 14, issue 2, 2014, p. 105-116.
90. TUDOR I.D., GRIGORE, V., TUDOR, M., BURCEA, C.C., Pilates Principles - Psychological Resources for Efficiency Increase of Fitness Programs for Adults, 3rd World Conference on Psychology, Counseling and Guidance, Izmir, Turkey, 2012, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.621>.
91. TUDOR V., Măsurare și evaluare în cultură fizică și sport, Editura Alpha, București, 2005, https://www.academia.edu/9278632/M%C4%82SURARE_%C5%9EI_EVALUARE_%C3%8EN_CULTUR%C4%82_FIZIC%C4%82_%C5%9EI_SPORT.
92. VAIDA M., Studiu privind dezvoltarea echilibrului la vârstă postpubertară, Universitatea Petrol-Gaze din Ploiești, România, 2009.
93. VOICU A.V., Managementul organizațiilor și activității sportive, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 1998.
94. Website-ul Comisiei Europene, secțiunea Sport, https://ec.europa.eu/sport/node_en.

95. Website-ul SfatulMedicului.ro, secțiunea Sănătate prin Sport, Pilates și scăderea în greutate, http://www.sfatulmedicului.ro/Sanatate-prin-sport/Pilates-siscaderea-in-greutate_7514.

Bibliografie în limba rusă

96. АРОНОВ, Г.З. Управление качеством в сфере услуг физической культуры / Г.З., Аронов. – СПб. : Изд-во «Олимп-СПб», 2008. – 176 с.
97. МАЗУР, И.И. Управление качеством / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2003. – 342 с.
98. САЙКИНА, Е.Г. Фитнес в физкультурном образовании детей дошкольного и школьного возраста в современных социокультурных условиях / Е.Г.Сайкина. – СПб: Образование, 2008. – 301 с.
99. БОРИЛКЕВИЧ, В.Е. Об идентификации понятия «фитнес» / В.Е. Борилкевич // Теория и практика физической культуры. – 2003. – № 2. – С. 45-47.
100. ЖИГАЛОВА, Я.В. Проектирование комплексных оздоровительных фитнес-программ для женщин 30-50-летнего возраста : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Жига-лова Я.В. – М., 2003. – 21 с.
101. ОЖЕГОВ, С.И. Словарь русского языка / С.И.Ожегов. – М. : Русский язык, 1987, 750 с.
102. ГОСТ ISO-9000 [электронный ресурс] // URL: <http://www.standard.ru/iso9000/iso9000.phtml>. – Дата обращения 20.09.2011.
103. АКИМОВА М.К., БОРИСОВА Е.М., ГУРЕВИЧ К.М. и др. Руководство к применению Группового интеллектуального теста (ГИТ) для младших подростков. Обнинск, 1993., 182 с.
104. АШМАРИН Б.А. Теория и методика педагогических исследований в физическом воспитании. Москва: Физкультура и спорт, 1978. 223 с.
105. ГОДИК М.А. Сравнительный анализ эффективности различных систем физического воспитания в школах. В: Теория и практика физической культуры. 1990. №9. С. 15-17. ISSN 0040-3601
106. ГОДИК М.А., БАЛЬСЕВИЧ В.К. , ТИМОШКИН В.Н. Система общеевропейских тестов для оценки физического состояния человека В: Теория и практика физической культуры. 1994. №5-6. С. 24. ISSN 0040-3601
107. ЗАЦИОРСКИЙ В.М. Физические качества спортсмена. Москва: Советский спорт, 2009. 200с. ISBN 978-5-9718-0340-9

108. КУЗЬМИНА Н. В. Методы системного педагогического исследования. Ленинград, 1980. 107 с.
109. НАБАТНИКОВА М.Я. Основы управления подготовкой юных спортсменов. Москва: Физкультура и спорт, 1982. 279 с.
110. БЫХОВСКАЯ Е. В., ЗОТИН В. В., МЕЛЬНИЧУК А. А., ЗНАЧЕНИЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ ВУЗОВ : доклад, тезисы доклада, 2019, Методологические проблемы педагогики физической культуры, присутствует в РИНЦ (eLIBRARY.RU)
111. АРНСТ Н. В., МЕЛЬНИЧУК А. А., ЗОТИН В. В., Ответственный редактор Л. Г. Пащенко, ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА КАК ОДИН ИЗ СПОСОБОВ СОЦИАЛИЗАЦИИ ЛИЧНОСТИ : доклад, тезисы доклада, 2018, Перспективные направления в области физической культуры, спорта и туризма, присутствует в РИНЦ (eLIBRARY.RU)
112. МФ Костырко, ТС Силяева, МС Василец, Информационные технологии в оздоровительной физической культуре, 2018, rep.bsmu.by
113. ГАЛКИН В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес. Электронная книга. 2015. — С. 46.
114. МУТКО В.Л. Соотношение рыночных и государственных регуляторов в развитии физической культуры и спорта. Санкт-Петербург, 2006.
115. ШААФ Ф. Спортивный маркетинг. — М.: ИИД «Филинь», 2010.
116. А.М. ШАМХАЛОВ, аспирант кафедры экономической теории Санкт-Петербургского государственного лесотехнического университета, Особенности спортивно-менеджментав коммерческих и некоммерческих сегментах спорта и возможности эффективного сочетания применяемых подходов, <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sportivnogo-menedzhmenta-v-kommercheskih-i-nekommercheskih-segmentah-sporta-i-vozmozhnosti-effektivnogo-sochetaniya>
117. <https://hr-media.ru/kak-sozdat-model-kompetentsij-v-svoej-kompanii-bez-seryoznyh-zatrat/>
118. <https://businessmal.ru/navyki-i-kompetencii-rukovoditelya.html>
119. <http://openstud.ru/blog/for-businessmen/managers-personal-qualities/>
120. <https://training-partner.ru/staty/professionalnye-kompetencii-rukovoditelya-organizacii.html>

Bibliografie în alte limbi

121. ABDULLAH MOHAMMAD AL-HERSH, ABDELMO'TI SULEIMAN ABUROUB, DR. ABDALELAH S. SAATY , The Impact of Customer Relationship Marketing on Customer Satisfaction of the Arab Bank Services, 2014.
122. AFTHINOS Y., Customers' expectations of service in Greek fitness centers Gender, age, type of sport center, and motivation differences, Thessaloniki, 2005.
123. AFTHINOS Y., THEODORAKIS N. D., NASSIS P., Customers' expectations of service in Greek fitness centers Gender, age, type of sport center, and motivation differences, Ed. Emerald, Vol. 15 No. 3, Florida, 2014.
124. AHEARN E.L., GREENE, A., LASNER, A., Some Effects of Supplemental Pilates Training on the Posture, Strength and Flexibility of Dancers 17 to 22 Years of Age, *Journal of Dance Medicine & Science*, 22(4), 2018, p. 192–202, doi: 10.12678/1089-313X.22.4.192.
125. ALADRO-GONZALVO A.R., ARAYA-VARGAS G.A., MACHADO-DÍAZ M., ALAZAR-ROJAS W.P., Pilates-based exercise for persistent, non-specific low back pain and associated functional disability: a meta-analysis with meta-regression. *J Bodyw Mov Ther.* 2013;17(1):125–136.
126. ALADRO-GONZALVO A.R., MACHADO-DÍAZ M., MONCADA-JIMÉNEZ J., HERNÁNDEZ-ELIZONDO J., ARAYA-VARGAS G., The effect of Pilates exercises on body composition: A systematic review. *Journal of bodywork and movement therapies*, 16 (1), 109-114, 2012..
127. ALDRICH M., *Pilates*, Ed. Niculescu, 2011.
128. ALONSO D. S M., FERRAN C. M., *Management, marketing and economy in sports organizations*, Ed. Routledge, Volume 23, 2020 - Issue 2, 2019
129. ANDERSON B.D., SPECTOR A., *Introduction to Pilates-Based Rehabilitation*, Orthopaedic Physical Therapy Clinics of North America, Fall 2005, <http://activepilates.com.br/producoes/Intro-pilates-rehab.pdf>.
130. ANDERSON, B., *Stretching*, Edizioni Mediterranee, Roma, 1982.
131. ATILGAN E., *Fizyoterapi Ve Rehabilitasyon- Genel Fizyoterapi*. Ankara: Pelikan; 2016. *Fizyoterapide Pilates*; pp. 699–706.
132. ATILGAN E., TARAKCI D., YILDIZ A., MUTLUAY F., ALGUN C., *Clinical Pilates Training Assessment of Body Awareness and Flexibility of Physiotherapy Students*. Hacettepe Uni Faculty of Health Sci J. 2015.

133. ATILGAN Esra, Examining the postural awareness and flexibility changes in physical therapy students who took clinical Pilates class, *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 2017.
134. BAŞTUĞ GÜLSÜM, ÖZCAN RABIA, GÜLTEKİN DUYGU, GÜNAY ÖMER, The Effects of CrossFit, Pilates and Zumba Exercises on Body Composition and Body Image of Women in *International Journal of Sports, Exercise and Training Science*, Volume 2, Number 1, 22-29, 2016.
135. BERNARDO L.M., The effectiveness of Pilates training in healthy adults: An appraisal of their search literature. *J Bodyw Mov Ther.* 2007;11(2):106–110.
136. BLANDINE C.G., ANDREE, L., *Anatomy of Movement: Exercises*, Revised Edition, Ed. Eastland Press, USA, 2008.
137. BLANDINE C.G., BERTRAND, R., *Pilates fără riscuri, Evitați cele 8 pericole majore*, Ed. House of Guides Publishing Grup, București, 2013.
138. BLANDINE M., *Encyclopédie du Pilates. Les exercices sur tapis*, Ed. Flammarion, Paris, 2018.
139. BLINDE E.M., TAUB D.E., HAN L., Sport as a Site for Women's Group and Societal Empowerment: Perspectives From the College Athlete, *Lethbridge, Sociology of Sport Journal*, 1994.
140. BREIBART J., *Standin Pilates, Strengthen and Tone Your Body Wherever You Are*, Ed. John Wiley & Sons, Inc., Canada, 2005.
141. BRIGNELL R., *The Pilates Handbook*, Ed. Rosen Publishing, New York, 2010.
142. BROOKS Chr.M. *Sports Marketing. Competitive Strategies for Sports*. Prentice Hall, 1994, pp. 89-102.
143. BRUNING S.D., LEDINGHAM J.A., *Public relations as relationship management*, Ed. Routledge, New York, 2000.
144. BUTENKO S., GIL-LAFUENTE·J., PARDALOS P.M., *Optimal Strategies in Sports Economics and Management*, Ed. Springer, 2010.
145. CALAIS-GERMAIN B., LAMOTTE A., *Anatomie pentru mișcare*, vol.1 și 2, Ed. Polirom, 2018.
146. CALDWELL K., ADAMS M., QUIN R., HARRISON M., GREESON J., “Pilates, Mindfulness and Somatic Education” în *Journal of dance & somatic practices* vol. 5,2 (2013): 141-153. doi:10.1386/jdsp.5.2.141_1.

147. CALDWELL K., HARRISON M., ADAMS M., TRIPLETT N.T., Effect of Pilates and taijiquan training on self-efficacy, sleep quality, mood, and physical performance of college students. *J Bodyw Mov Ther.* 2009;13(2):155–163.
148. CAÑAMERO S.R., GARCÍA-UNANUE J., Why do clients enrol and continue at sports centers?, *Sport, Business and Management: An International Journal*, Spania, 2019.
149. CARPENTER K.M., HASIN D.S., ALLISON D.B., FAITH M.S., Relationships between obesity and DSM-IV major depressive disorder, suicide ideation, and suicide attempts: Results from a general population study. *American Journal of Public Health*, 90, 251-257, 2000.
150. CASH T.F., Body image: Past, present, and future. *Body Image*, 1(1), 1-5, 2004, [https://doi.org/10.1016/S1740-1445\(03\)00011-1](https://doi.org/10.1016/S1740-1445(03)00011-1).
151. CHELLADURAI P., Sport management: Defining the field. *European Journal for Sport Management*, 1(1), 722, 1994.
152. CHELLADURAI P., Managing organisations for sport and physical activity: A systems perspective. *Hotcomb Hathaway: Scottsdale*. 2005.
153. CHERYL B. T., *Women and health Psychology*, New Jersey, 1944.
154. CHERYL Brown Travis, *Women and Health Psychology*, Ed. La Wrence, New Jersey, 1998.
155. COAKLEY JAY J., *Sport in Society: Issues and Controversies*, Mosby, 1994.
156. Council of Europe, *European Sports Charter (Cartea Europeană a Sportului)*, 1992, <https://rm.coe.int/16804c9dbb>.
157. DESENSI J., ROSENBERG D., *Ethics in Sport Management*. Fitness Information Technology, Morgantown, WV, 1996.
158. DI LORENZO C., Pilates: What Is It? Should It Be Used in Rehabilitation?, *Sports Health: A Multidisciplinary Approach* 2011 3: 352, iulie-august 2011, p. 352-361.
159. DIAZ K., LETT A., *Stretching on the Pilates Reformer, Essential Cues and Images*, Ed. Rebus Press, Australia, 2016.
160. DOĞRU Y., Comparison of Social Physique Anxiety of Fitness and Pilates Exercise in Women, *Turkish Journal of Sport and Exercise*, Volume 21, Issue 3, 2019, pages 411-414, DOI: 10.15314/tsed.635500.
161. DRUCKER Peter F., *Management Challenges for the 21st Century*, Ed. Elsevier, Oxford, 2007.

162. DUMMER G.M., CLARKE D.H., Vaccaro Paul, Velden Lee Vander, Goldfarb Allan H., Sockler James M., Age-Related Differences in Muscular Strength and Muscular Endurance among Female Masters Swimmers, Exercise and Sport, California, 2016.
163. ELLSWORTH A., Pilates Anatomy, A Comprehensive Guide, Ed. Thunder Bay Press, California, 2009
164. EMERY P., The Sports Management Toolkit, Ed. Routledge, New York, 2011.
165. FIEDLER, P., Metodica Educației fizice și sportive, Ed. Fundația Chemarea, Iași, 1998.
166. FRANKLIN E., Dance imagery, Editura Human Kinetics, USA, 1996.
167. GARCÍA-SOIDÁN J.L., GIRALDEZ V.A., CACHÓN ZAGALAZ J., LARA-SÁNCHEZ A.J., Does pilates exercise increase physical activity, quality of life, latency, and sleep quantity in middle-aged people? *Percept Mot Skills*, 119(3):838–850, 2014.
168. GARCIA PASTOR T., AZNAR LAIN S., Práctica del método Pilates: cambios en composición corporal y flexibilidad en adultos sanos. *Apunts. Medicina de l'Esport*, 46(169), 17-22, 2011.
169. GOODGER K., GORELY T., LAVALLEE D., HARWOOD C., Burnout in Sport: A Systematic Review, *The Sport Psychologist*, Loughborough , 21, 127-15, 2007.
170. GRIGORE V., Physical Education and social medicine, Ed. Cambridge Scholars, 2013.
171. GIRGINOV V., PAPADIMITRIOU D. & DE D'AMICO R.L., Cultural Orientations of Sport Managers, *European Sport Management Quarterly*, 6:1, 35-66, 2006, DOI: 10.1080/16184740600798347.
172. HILA F., Physical Education and Sport within Management. *Revista Academiei Forțelor Terestre*. Martie 2010, Vol. 15, Issue 1, 2014, p. 58-61.
173. HEINONEN, P. OJA, P. KANNUS, H. SIEVLINEN, H. HAAPASALO, A. MANTTARI, I. VUORI, Bone Mineral Density in Female Athletes Representing Sports With Different Loading Characteristics of the Skeleton, *Elsevier*, Vol. 17. No. 3 September 1995: 197-203, 1995.
174. HEYWARD V.H., GIBSON A., Advanced Fitness Assessment and exercise prescription, *Human Kinetics*; 7 edition, 2014, p. 277.
175. HOYE R., SMITH A., WESTERBEEK H., STEWART B., NICHOLSON M., *Sport Management Principles and Applications*, Ed. Elsevier, London, 2006
176. HUMS M., BARR C. & GULLION L., The Ethical Issues Confronting Managers in the Sport Industry. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 1999, 51-66, online la adresa <http://www.jstor.org/stable/25074118>
177. ISACOWITZ R., *Pilates Anatomy*, Ed. Human Kinetics, Australia, 2011.

- 178.KAMIOKA H., TSUTANI K., KATSUMATA Y., YOSHIZAKI T., OKUIZUMI H., OKADA S., et al. Effectiveness of Pilates exercise: A quality evaluation and summary of systematic reviews based on randomized controlled trials. *Complement Ther Med.*;25:1–19, 2016.
- 179.KARTER K., *The Complete Idiots Guide, The Pilates Method*, Ed. Alpha Books, USA, 2001
- 180.KAZUYUKI K., KOHEI K., DAICHI O., MUNEHICO H., *Sports Management and Sports Humanities*, Ed. Springer, Tokyo Japan, 2015.
- 181.KEANE S., *Pilates For Core Strength*, Ed. PRC Publishing, London, 2005
- 182.KLUKA D.A., GOSLIN A., MENDEZ C., MAGALY E., *Women, Sport and Physical Activity, The Russian Journal Of Physical Education And Sport (Pedagogical-Psychological and Medico-Biological Problems of Physical Culture and Sports)*, Volume 12 No., p. 33-41, 2017.
- 183.KOFOTOLIS N., KELLIS E., VLACHOPOULOS S.P., GOUITAS I., THEODORAKIS Y., Effects of Pilates and trunk strengthening exercises on health-related quality of life in women with chronic low back pain. *J. Back Musculoskelet Rehabil.*; 29(4):649–659, 2016.
- 184.KRIEMADIS A., KORONIOS K., PAPAIOANNOU A., SIOUTOU A., KOURTESOPOULOU V.A.A., *Excellence in managing sport organizations*, Hellenic Society for Systemic Studies, Sparta, Grecia, 2017.
- 185.KÜÇÜK F., LIVANELIOGLU A., Impact of the Clinical Pilates exercises and verbal education on exercise beliefs and psychosocial factors in healthy women. *J. Phys Ther Sci.*; 27(11):3437–3443, 2015.
- 186.LAINE A., VEHMAS H., *The private sport Sector in Europe a cross-National Comparative Perspective*, Ed. Springer, Switzerland, 2017.
- 187.LAMOND P., *Pilates: Harmonious Body Control*, Ed. The Lyons Press, Lyon, 2002.
- 188.LATEY P., *The Pilates Metod: History and Philosophy*, *J Bodyw Mov Ther.*;5(4):275–282, 2001.
- 189.LATEY P., *Updating the principles of the pilates method-part 2*, *J Bodyw Mov Ther.*;6(2):94–101, 2002.
- 190.LEE H.T., OH H.O., HAN H.S., JIN K.Y., ROH H.L., Effect of mat Pilates exercise on postural alignment and body composition of middle-aged women. *J Phys Ther Sci.* 28:1691–1695, 2016.
- 191.LENSKYJ H., *Measured time: women, sport and leisure*, *Leisure Studies*, Canada, 2015.
- 192.LIRGG C.D., *Girls and Women, Sport, and Self-Confidence*, *Quest*, New York, 2015.

193. LUKASHENKO, M.A., PR: theory and practice. A text-book / M.A. Lukashenko, D.E. Baranov, E.V. Demko. - M.: Market DS Publishing House, 2001.
194. MACCOBY J., The Psychology of Sex Differences, Stanford University Press; 1st edition, 1974.
195. MACRAE I.F., Wright V., Measurement of back Movement. *Ann Rheumatic Dis.*;28:584–589, 1965.
196. MARITA P. M., A longitudinal study of body change strategies of fitness center attendees, Australia, Ed. Elsevier, 2007.
197. MARTINEZ NUSSIO E., Stretching. Exerciții pentru toate vârstele, Ed. Teora, 2009.
198. MASSEY P., The Anatomy of Pilates, Ed. North Atlantic Books, USA, 2009;
199. MENEZES A., The Complete Guide to Josep H. Pilates Thechinques of Phisical Conditioning, Institutul Pilates Australasia, 2012.
200. MENEZES A., The Complete Guide To Joseph H. Pilates' Techniques Of Physical Conditioning, Australia, Ed. Bang Printing, 2004.
201. MULLIN B., Sport management: The nature and utility of the concept. *Journal of Sport and Social Issues*, Arena Review, 4(3), 1980.
202. MURTAZINA, G.Kh., Business communication - advertising, branding, image making, media buying, myth design, NLP, propaganda, publicity and PR / G.Kh. Murtazina // Materials IV Vseros. scientific-practical conf. Feb 14 2007 / Humanitarian. un-t trade unions. -SPb., 2007. - p. 96-98.
203. OTMAN A.S., DEMIREL H., SADE A., Tedavi Hareketlerinde Temel Değerlendirme Prensipleri. Ankara: Sinem Ofset; 1998.
204. OWSLEY A., An Introduction to Clinical Pilates. *Hum Kinetics*;10(4):19–25, 2005.
205. PANHAN A.C., Neuromuscular efficiency of the multifidus muscle in Pilates practitioners and non-practitioners, *Volumul 40*, Brazil, 2018, p. 61-63.
206. PARKHOUSE B., The management of sport: Its foundation and application. St Louis: Mosby, 1996.
207. PATERSON J., Teaching Pilates for Postural Faults, Illness And Injury, Ed. Elsevier Ltd, Philadelphia, 2009.
208. PERIS-ORTIZ M., José Álvarez-García María de la Cruz Del Río-Rama, Sports Management as an Emerging Economic Activity Trends and Best Practices, Ed. Springer, 2017.
209. PILATES J.H., Return to life, Ed. Pilates Method Alliance, Incorporated, 2nd edition, Florida, 2010.

210. PILATES J.H., Robbins J., Pilates' Return to Life through Contrology, revised edition, Ed. Presentations Dynamics, USA, 2012.
211. PilatesPal.com website, <https://www.Pilatespal.com/>.
212. PORTIA P., Pilates Illustrated, Ed. Human Kinetics, Australia, 2011.
213. RAMEZANI Z., TEIMORI A., & NEDAEE T., Sports managers roles and employees' job satisfaction. European Journal of Experimental Biology, 2013, 3(5):61-67, 2013
214. RATTEN V., Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. Int Entrep Manag J 7, 57–69 (2011). <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0138-z>.
215. RECEP E., IRINA K., MUNIR O., RAMIZ A., Recent Advances in social Sciences, Ed. British Library, 2019.
216. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>.
217. RETAR I., PLEVNIK M., & KOLAR E., Key Competences Of Slovenian Sport Managers. Annales Kinesiologiae, 4(2). 2013, disponibil online la adresa: <http://ojs.zrs-kp.si/index.php/AK/article/view/10>
218. RODRIGUEZ J., Metoda Pilates, Ed. Teora, 2010.
219. ROUHIAINEN L., The Evolvment of the Pilates Method and its Relation to the Somatic Field, 2010.
220. RUSSELL J., JONKER L., MISSAGHIAN M., BARANOWSKI T., Effect of 4 weeks of Pilates on the body composition of young girls. Prevent Med.;42:177–180, 2006.
221. SEARLE S., MEEUS C., Secretele metodei Pilates, Ed. House of Guides, 2001.
222. SEGAL N.A., HEIN J., BASFORD J.R., The effects of Pilates training on flexibility and body composition: an observational study. Arch Phys Med Rehabil. 2004;85(12):1977–1978.
223. SILER B., Gimnastica Pilates pentru un corp de invidiat, Editura ALL, București, 2011.
224. SILER B., The Pilates Body, Edited by Michael Joseph, Ed. Penguin Books LTD, London, 2000.
225. SILER B., The Women's Health BIG BOOK of PILATES, The Essential Guide to Total-Body Fitness, Ed. Rodale Books Inc., New York, 2013.
226. SLOAN B., Body Image. Ohio State University Factsheet, 2000, disponibil online la adresa: <http://ohioline.osu.edu/hygfact/5000/5238.html>.

227. SMITH J., Kelly E., Monks J., Pilates and Yoga, A high-energy partnership of physical and spiritual exercise techniques to revitalize the mind and body, Ed. Anness Publishing, USA, 2004.
228. SINGH T.N., SINGH S.V.K., Effect of twelve weeks exercise program with Pilates on body composition among school boys of Manipur. *International Educational E-Journal, Quarterly*, 3(1), 214-220, 2014.
229. The Public Relations Society of America (PRSA), <https://www.prsa.org/>.
230. TONIETTA M., SOLA G., GRASSANO L., MOISÈ P., Effects of the practice of Pilates on a sample of high school students, *Congresso SISMES 2019 Bologna, Italy*, 2019, DOI: 10.13140/RG.2.2.23537.84329.
231. TORALES J, ALMIRÓN M, GONZÁLEZ I, NAVARRO R, O'HIGGINS M, CASTALDELLI-MAIA J, et al. ¿Mejora el PILATES la salud mental?. *Mem. Inst. Investig. Cienc. Salud*. 2019; 17(3), p. 97-103.
232. TORKILDSEN G., *Leisure and recreation management*. London: E&F.N Spon, 1986.
233. TÖRÖK EMŐKE, *Youth In Sports Clubs: On The Role Of Sports Clubs In The Social Integration In Hungary*, 2018.
234. UNAL E., *Abordarea terapiei cu exerciții cognitive (BETTY)* Ankara: Pelikan Press., 2012.
235. VAN DEN BERG P., PAXTON S.J., KEERY H., WALL M., GUO J., NEUMARK-SZTAINER D., Body dissatisfaction and body comparison with media images in males and females. *Body Image*, 4, 257-268, 2007.
236. VIEIRA F.T.D., FARIA L.M., WITTMANN I.J., TEIXEIRA W., CALAZANS NOGUEIRA L.A., The influence of Pilates method in quality of life of practitioners, *Journal of Bodywork & Movement Therapies* (2013) 17, p. 483-487.
237. WATT D.C., *Sport Management and Administration*, second edition, Ed. Routledge, London, 2003.
238. WELLS C., KOLT G.S., MARSHALL P., BIALOCERKOWSKI A., The definition and application of Pilates exercise to treat people with chronic low back pain: a Delphi survey of Australian. 2014;94(6):792–805.
239. WELLS C.L., *Women, Sport and Performance: A Physiological Perspective*, Human Kinetics Publishers, Atlanta, 1985.
240. WELLS C.L., *Women, Sport, and Performance: A physiological perspective*, North Carolina, p. 367, Human Kinetics Publishers, 1991.

241. YILDIZ S. Murat, An importance-performance analysis of fitness center service quality: Empirical results from fitness centers, *African Journal of Business Management Turkey*, Vol. 5(16), pp. 7031-7041, 2011, DOI: 10.5897/AJBM11.674.
242. YU HYUN SOON, ZHANG JAMES J., KIM DAE HYUN, CHEN KENNY K., HENDERSON C., MIN SOPHIA D., HUANG H., Service quality, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intention among fitness center members aged 60 years and over, Shanghai, *Social Behavior And Personality*, 2014, 42(5), 757-768, 2007.
243. ZIV G., LIDOR R., Physical Attributes, Physiological Characteristics, On-Court Performances and Nutritional Strategies of Female and Male Basketball Players, Israel, 2009.

ANEXA 1. Test I. Date obținute în urma aplicării testului privind forța muscularii abdominale

Nr. Crt.	Inițiala nume prenume, (vârstă)	Testare inițială (repetări)	Testare finală (repetări)	Diferența
1	I.S.(35)	11	14	3
2	M.D.(33)	12	15	3
3	C.O.(39)	5	8	3
4	I.A.(38)	9	13	4
5	O.L.(39)	12	15	3
6	C.L.(30)	13	17	4
7	M.M.(40)	7	10	3
8	U.V.(37)	10	12	2
9	U.A.(37)	5	8	3
10	D.E.(32)	4	6	2
11	E.A.(31)	11	15	4
12	I.R.(34)	7	10	3
13	O.D.(38)	8	10	2
14	B.A.(40)	9	13	4
15	C.S.(30)	9	14	5
16	B.M.(40)	6	10	4

ANEXA 2. Test II. Date obținute în urma aplicării testului de mobilitate și elasticitate

Nr.crt.	Inițiale nume prenume, vârstă	Testare inițială (cm)	Testare finală (cm)	Diferența
1.	I.S.(35)	34	36	2
2.	M.D.(33)	30	33	3
3.	C.O.(39)	22	25	3
4.	I.A.(38)	25	29	4
5.	O.L.(29	31	34	3
6.	C.L.(30)	28	30	2
7.	M.M.(40)	26	29	3
8.	U.V.(37)	30	34	4
9.	U.A.(40)	17	22	5
10.	D.E.(32)	21	25	4
11.	E.A.(31)	31	33	2
12.	I.R.(34)	24	30	6
13.	O.D.(38)	26	30	4
14.	B.A.(40)	32	35	3
15.	C.S.(30)	31	34	3
16.	B.M.(40)	20	25	5

ANEXA 3. Test III. Date obținute în urma aplicării testului de echilibru

Nr.crt.	Inițiale: Nume, Prenume, vârstă	Testare inițială (puncte)	Testare finală (puncte)	Diferența
1.	I.S.(35)	6	3	3
2.	M.D.(33)	3	2	1
3.	C.O.(39)	2	1	1
4.	I.A.(38)	2	1	1
5.	O.L.(39)	3	1	2
6.	C.L.(30)	4	2	2
7.	M.M.(31)	3	1	2
8.	U.V.(37)	3	2	1
9.	U.A.(40)	2	1	1
10.	D.E.(32)	3	2	1
11.	E.A.(31)	4	3	1
12.	I.R.(34)	3	2	1
13.	O.D.(38)	5	2	3
14.	B.A.(40)	3	2	1
15.	C.S.(30)	4	3	1
16.	B.M.(40)	4	2	2

ANEXA 4. Chestionar privind impactul practicării Pilates asupra condiției fizice a femeilor

1. De cât timp practicați Pilates?

- 1 lună
- Peste 3 luni
- Peste 6 luni
- Peste 1 an

2. De câte ori pe săptămână practicați Pilates?

- 1 dată pe săptămână
- De 2 ori pe săptămână
- De 3 ori pe săptămână
- Altă frecvență: _____

3. Ce vă motivează să practicați Pilates?

- Atmosfera din sala de Pilates
- Posibilitatea de a socializa cu celelalte practicante
- Exercițiile Pilates
- Muzica relaxantă din sala de Pilates
- Alte motive: _____

4. Care exerciții Pilates le considerați cele mai eficiente?

- Exercițiile la saltea
- Exercițiile în picioare
- Exercițiile cu materiale auxiliare (minge, baston, elastic, cerc)
- Exercițiile la aparatele Pilates

5. Ce îmbunătățiri ați constatat asupra stării dvs. de sănătate/condiției fizice în urma practicării Pilates?

- Flexibilitate articulară mai bună
- Elasticitate musculară îmbunătățită
- Îmbunătățirea echilibrului corpului
- Scădere în greutate
- Stabilitate emoțională

6. După ce perioadă de practicat Pilates ați observat îmbunătățiri asupra sănătății?

- 1 lună
- 3 luni
- 6 luni

- 1 an

7. Ce alte beneficii a generat practica metodei Pilates în obiceiurile dvs. zilnice?

- Adoptarea unui regim alimentar sănătos
- Adoptarea unei posturi corporale corecte/sănătoase
- Creșterea apetitului pentru activitățile sportive
- Stare mentală mai bună

8. În ce segment de vârstă vă încadrați?

- Sub 25 de ani
- 25-30 de ani
- 30-35 de ani
- 35-40 de ani
- 40-50 de ani
- Peste 50 de ani

9. Cât de mulțumită sunteți de beneficiile generate de Pilates asupra condiție fizice?

- Foarte mulțumită
- Mulțumită
- Indecisă
- Deloc mulțumită

10. Ați recomanda activitățile Pilates cunoștințelor dumneavoastră?

- Da
- Nu

Anexa 5. GHIDUL METODEI PILATES

UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT

NICA Irene Teodora

Pilates



Ghidul metodei Pilates

Chișinău, 2021

INTRODUCERE

Metoda Pilates, una dintre cele mai importante activități de întreținere corporală, este considerată de către mulți specialiști în domeniu un sistem complet și ideal de exerciții fizice, întrucât implică atât corpul cât și mintea. Această metodă are ca scop prioritar tonifierea musculaturii profunde odată cu educarea respirației și controlului asupra propriului corp, fiind percepută ca „o formă de gimnastică inteligentă”.

Pilatesul are un impact puternic asupra activităților motrice ale adulților datorită faptului că ajută la conștientizarea și cunoașterea corpului. Totodată, programele de exerciții Pilates sunt accesibile întrucât caracteristicile antrenamentelor sunt relativ ușoare și executate lent și controlat. Accesibilitatea exercițiilor Pilates este dată și de posibilitatea de adaptare a acestora la orice persoană, indiferent de vârstă, condiție fizică sau experiență motrică.

Exercițiile Pilates acționează pentru tonifierea musculară, optimizarea posturii, îmbunătățirea echilibrului corporal și mental cât și pentru obținerea unui corp suplu. Totodată, exercițiile Pilates acționează benefic asupra cordonului de forță al organismului reprezentat de musculatura abdominală, dorsală, lombară, coapse și fesieri, înlăturând încordările de la nivelul zonei lombare [51].

Metoda Pilates se diferențiază de celelalte forme de antrenament fizic întrucât cuprinde atât exerciții de întindere și de tonifiere a corpului, cât și exerciții de relaxare, oferind practicanților o stare de bine a întregului organism.

1. CARACTERISTICI ALE METODEI PILATES

Metoda Pilates este un sistem de antrenament de tip toning, bazat în principal pe contracție izometrică, concentrare mentală și tehnici respiratorii. Metoda Pilates nu este o cale prin care se ard calorii și respectiv nu produce scădere în greutate, întrucât această metodă nu implică ridicarea frecvenței cardiace optime conform formulei științifice aparținând antrenamentelor de tip metabolic [17].

Metoda prezintă o terminologie specifică, precum și aparate și accesorii de tip Pilates. Metoda Pilates este o cale pentru obținerea altor beneficii precum: dezvoltarea echilibrului, corectitudinea posturii, corectitudinea executării exercițiilor, suplețea, mobilitatea articulară, dezvoltarea capacității de concentrare, învățarea tehnicilor de respirație în vederea relaxării [23].

Pentru obținerea beneficiilor enumerate anterior, prin metoda Pilates, devine imperios necesar ca execuția exercițiilor să se desfășoare pe un tempo lent, astfel încât mișcarea să fie permanent conștientizată și controlată și nu efectuată reflex, ca în programele aerobice [23].

Metoda Pilates este compusă din cel puțin 200 de exerciții. Confruntat cu această gamă mare, începătorul s-ar putea simți deconcentrat, în plus anumite exerciții, destul de complexe sunt dificile pentru a le memora. Fiecare exercițiu este adunarea mișcărilor elementare, găsindu-le fără încetare practicând Pilates. Metoda simplifică reținerea exercițiilor în mai multe elemente care reprezintă mișcările de bază și conceptele corporale ajungând la construirea tuturor exercițiilor Pilates și anume: a) centru neutru vertebral; b) stând pe omoplați; c) poziția abdomenului; d) curbura coloanei (lombară, toracică sau cervicală); e) semi-stând pe omoplați; f) suprapunerea vertebrelor; g) podul; h) postura abdominală; i) poziția de relaxare.

2. BENEFICIILE METODEI PILATES

Metoda Pilates se adresează tuturor, indiferent de vârstă, sex, competențe fizice sau profesie. Exercițiile de tip Pilates dezvoltă mușchii de bază care integrează abdomenul, partea inferioară a spatelui, fesierii și coapsele interioare, cunoscute în Pilates ca "Powerhouse". Se utilizează în acest sens echipamentele special proiectate, accesorii specifice (mingi, elastice, bastoane) sau doar matwork (salteaua de lucru).

În plus, metoda Pilates contribuie la corectarea posturii coloanei, îndreptarea spatelui, mobilitatea articulară, fapt pentru care devine accesibilă și utilă inclusiv persoanelor cu deficiențe în această direcție. De asemenea, combate sedentarismul și funcționează ca o alternativă la mișcare pentru beneficiarul căruia starea de sănătate nu-i permite să participe la alte tipuri de antrenamente.

3. EFECTE, PRINCIPII ȘI REGULI DE BAZĂ A METODEI PILATES

Efecte ale metodei Pilates. Practicarea metodei Pilates produce efecte imediate și tardive la nivelul aparatelor și sistemelor întregului organism uman. Astfel, putem clasifica modificările asupra corpului în [60]:

a. Efecte la nivelul sistemului cardiovascular

Aparatul cardiovascular este influențat direct de natura, volumul și intensitatea efortului fizic. Acesta transportă în permanență substanțele nutritive și oxigenul la nivelul fibrelor musculare, unde are loc arderea substanțelor care degajă energia necesară contracțiilor și în același timp asigură îndepărtarea substanțelor toxice de uzură, rezultate în urma arderilor, spre aparatul de excepție [155]. Ca urmare a acestor funcții strâns legate de efortul fizic, inima și vasele de sânge cunosc o serie de modificări pozitive, unele imediate, altele tardive. După Anderson [117], frecvența cardiacă în antrenament trebuie să varieze în funcție de vârstă, după cum urmează:

Frecvența cardiacă în antrenament în funcție de vârstă

Vârsta	Frecvența cardiacă
20 - 29 ani	170b/m
30 - 39 ani	160b/m
40 - 49 ani	150b/m
50 - 59 ani	140b/m
60 - 69 ani	130b/m

Cercetările medicale au scos la iveală faptul că oricât de mare ar fi volumul efortului fizic nu se pot obține creșteri ale capacității funcționale a inimii dacă nu se ajunge și la o anumită intensitate [155, 113]. Intensitatea efortului trebuie să ridice frecvența cardiacă a individului până la un "optim funcțional" de 140-160 bătăi pe minut, adică o valoare care să determine o absorbție de oxigen de aproximativ 70 % din volumul maxim de oxigen [50].

b. Efecte la nivelul sistemului respirator

Frecvența respiratorie optimă în efortul aerob este de până la 30-35 de respirații pe minut și, în consecință se autentifică și respirația pulmonară.

Amplitudinea respirației - mușchii respiratorii sunt cei care acționează asupra cutiei toracice. Amplitudinea crește invers proporțional cu frecvența respirației. Crescând amplitudinea respiratorie, crește și ventilația pulmonară [122].

Consumul de oxigen (VO₂) - reprezintă cantitatea de oxigen (exprimată în ml.) pe care sângele arterial o cedează țesuturilor timp de 1 minut. În efortul fizic, VO₂ crește proporțional cu solicitarea. De aceea, în eforturile aerobe maxime se întâlnesc valorile cele mai mari: VO₂ max = 3000-3500 ml/minut la neantrenați, iar în eforturile submaximale VO₂ max. = 2500 ml/min [200]. Coeficientul de împrospătare a aerului reprezintă raportul dintre cantitatea de aer proaspăt introdusă în alveole și cea a aerului poluat existent în plămâni, cu care se amestecă. Efortul aerob creează condiții pentru o mai bună împrospătare a aerului în alveole, importante fiind în special profunzimea și durata expirației [114]. Capacitatea de difuziune mărită în efort se explică fiziologic prin intensificarea circulației pulmonare care facilitează o perfuzie maximă a tuturor capilarelor, ceea ce conferă o suprafață mare de difuziune a oxigenului, comparativ cu starea de repaus, când circulația sanguină este lentă [190].

Dintre efectele tardive ale gimnasticii Pilates asupra organismului menționăm: activitatea circulației sanguine [158], scăderea tensiunii arteriale [186], tonifierea mușchilor angrenați în efectuarea respirației [116], elasticitatea pulmonară, capacitatea vitală, creșterea capacității de efort aerob.

c. Efecte la nivelul sistemul osos

Sistemul osos se întărește chiar și la o vârstă apreciabilă, cu condiția practicării exercițiilor fizice și adaptării acestora la particularitățile practicantului. Prin mișcare, asupra sistemului osteo-articular se exercită tracțiuni, presiuni, tensiuni, compresiuni și întinderi care acționează ca stimuli continui și variați ce măresc aportul de sânge și substanțe nutritive în aceste segmente, hipertrofiindu-le și mărindu-le capacitățile funcționale. Forma, structura, grosimea și rezistența oaselor sunt determinate în cea mai mare parte de solicitările exercițiilor fizice [122].

În lipsa exercițiului fizic nu putem pretinde o funcționare eficientă a articulațiilor corpului. Articulațiile solicitate prin mișcare își măresc suprafețele, se întăresc și își îngroașă cartilagiul articular, permițând efectuarea unor mișcări mai ample și mai precise. Odată cu înaintarea în vârstă, omul devine predispus la osteoporoză, oasele devenind fragile ca urmare a pierderii de calciu și minerale. Apariția osteoporozei este favorizată și de pierderile de estrogen în perioada de menopauză la femeile adulte. Efortul fizic practicat sistematic diminuează riscul apariției acestei boli la nivelul sistemului osos, articulațiile menținându-și funcționalitatea normală și mobilitatea [122, 193].

d. Efecte la nivelul sistemului muscular

Sistemul muscular se tonifică simultan cu topirea țesuturilor adipoase. Cercetările arată că practicarea sistematică a exercițiilor fizice determină dublarea cantității depozitelor energetice (de glicogen) din mușchii solicitați. De asemenea, mușchii antrenați manifestă o utilizare economică a glicogenului în timpul exercițiilor și producerea unei cantități de acid lactic, ceea ce determină apariția cu o anumită întârziere a oboselii. Odată cu atingerea acestei stări, ședințele de Pilates devin mai eficiente ajutând la obținerea unei condiții fizice ridicate [58].

Cercetările au demonstrat că hipertrofia (îngroșarea) musculară se datorează nu numai mării diametrului transversal al fibrelor, ca urmare a unei nutriții și asimilări intense de albumină, ci și mării numărului de fibre musculare. În mușchii angrenați în efort s-a mai observat și deschiderea unei bogate rețele de vase capilare, o creștere impresionantă a consumului de oxigen și alte modificări care favorizează mărirea capacității de efort [123, 193].

Forma și structura întregului corp sunt modelate de cantitatea și de calitatea efortului fizic depus. Oamenii care practică sistematic și continuu exerciții fizice, chiar dacă nu sunt sportivi, se deosebesc de cei sedentari sub aspectul fizic exterior, al ținutei corporale.

e. Efecte la nivelul țesutului adipos

Țesutul adipos se reduce substanțial în urma practicării sistematice a efortului fizic aerob, odată cu eliminarea substanțelor chimice din organism. Consumarea unui litru de oxigen în timpul efortului determină producerea unei energii calorice de aproximativ 4,7 mai mare, din arderea grăsimilor. În cadrul unui program de Pilates de intensitate mică, o persoană de sex feminin cu o greutate medie de 58 kg consumă aproximativ 3,96 calorii/ minut [95]. Într-un program de intensitate medie aceasta consumă 6,28 calorii/minut, iar într-unul de intensitate mare consumă 7,75 calorii/ minut. Astfel, într-un interval de 50 minute de gimnastică Pilates, persoana consumă între 250 și 350 calorii, majoritatea din depozitele de grăsimi. După o anumită perioadă de timp se pot vedea efectele directe asupra compoziției corporale, în mod special asupra procentului de țesut adipos [124, 161].

f. Efecte la nivelul aparatului digestiv

La nivelul aparatului digestiv, funcțiile de excreție se îmbunătățesc și se elimină mai rapid toxinele din corp. Concomitent cu cantitatea de apă pierdută se vor elimina și săruri prin funcția sudorală. Paralel, prin plămâni se elimină vapori de apă, precum și bioxid de carbon, favorizând oxigenarea mai intensă a organismului [191].

g. Efecte la nivelul sistemului nervos

La nivelul sistemului nervos, solicitarea funcțională a scoarței cerebrale prin exerciții fizice contribuie, în bună măsură, la perfecționarea structurală a celulelor nervoase, la îmbunătățirea funcțiilor lor prin creșterea abilității, puterii și vitezei de transmitere a impulsurilor nervoase, prin mărirea randamentului lor [127]. Totodată, se dezvoltă procesele fundamentale corticale, precum excitația sau inhibiția, ale căror forță, mobilitate și echilibru devin tot mai adecvate caracteristicilor activității pe care o desfășurăm [186].

Optimizarea funcțiilor scoarței cerebrale și ale sistemului nervos vegetativ (care dirijează funcțiile tuturor organelor interne, aparatelor și sistemelor organismului) în urma practicării exercițiilor fizice are consecințe puternice asupra funcției motorii solicitate în procesul de muncă. Totodată se perfecționează raportul dintre funcțiile fizice și marile funcțiuni organice.

Perioada de sarcină este mai ușor de suportat de către viitoarea mamă, dacă va practica exerciții Pilates întrucât prin acestea, crește nivelul endorfinei. Cercetările arată că nivelul ridicat al endorfinei înlătură mai repede suferința, depresiile și anxietatea. Aceasta este favorabilă tot timpul, în special în perioada sarcinii, când echilibrul emoțional este greu de menținut, datorită modificărilor hormonale și fiziologice [189].

Practicarea exercițiilor Pilates îmbunătățește inclusiv viața sexuală, Cooper (1988) concluzionând că pacienții săi au o viață sexuală mai bună de când au început să practice Pilates. Efectul este mult evidențiat în cazul în care ambii parteneri practică aceste exerciții.

Stresul este redus prin practicarea exercițiilor Pilates care va echipa organismul cu propriul sistem de control al anxietății. În timpul efortului, creierul produce hormoni naturali (encefalina și beta hormonii) responsabili cu combaterea anxietății. Stresul zilnic se datorează stărilor de iritabilitate, tensiunii arteriale crescute și deprinderilor alimentare nesănătoase. Înlăturarea efectelor negative ale acestuia se poate realiza prin pregătirea și conștientizarea mentală specială din timpul ședințelor spre acest obiectiv [127].

Pilates-ul contribuie la dezvoltarea echilibrului emoțional. După Benga (1922) un nivel ridicat al condiției fizice facilitează integrarea socială, individul fiind mult mai stabil emoțional din punct de vedere psihologic.

Metoda Pilates dezvoltă capacitatea intelectuală prin utilizarea de către creier a 20 % din oxigenul existent în organism. Prin mișcare crește aportul de oxigen și deci creierul își ameliorează activitatea, crescând capacitatea de concentrare.

Pentru a înțelege metoda Pilates, trebuie mai întâi să înțelegem principiile din spatele acestei tehnici. Modul în care exercițiile sunt executate este mult mai important decât numărul de repetări, calitatea fiind superioară cantității [128].

Principii ale metodei Pilates

Metoda dezvoltată de J. Pilates are la bază 8 principii: a) concentrarea; b) centrul; c) respirația; d) controlul; e) precizia; f) fluiditatea; g) modelarea și stabilitatea; și h) repetarea [80, 128, 175].

a. Principiul concentrării

Concentrarea este necesară pe tot parcursul activităților de mișcare a corpului. Canalizarea atenției asupra mușchilor atunci când sunt executate mișcări nu este un element foarte simplu și de aceea, la început, corpul nu execută întocmai mișcărilor solicitate de minte [209]. În momentul în care se atinge starea de concentrare mentală, adițional exersării mișcării, aceasta capătă fluiditate și devine complexă [131]. Subliniem faptul că în cadrul oricărei poziții sau mișcări, toate părțile corpului au importanță egală, acestea fiind interconectate.

Concentrarea în timpul practicării exercițiilor sportive reprezintă o provocare și o performanță ce poate fi atinsă în timp [178]. Procesul de control mental se perfecționează prin

concentrarea atenției asupra unor grupe musculare și conștientizarea mișcărilor complexe ce implică mai multe grupe de mușchi sau chiar întregul corp [98]. Concentrarea reprezintă un element necesar și de bază inclusiv pentru oricare din celelalte principii ale metodei Pilates. Printre beneficiile concentrării amintim: sporirea atenției, creșterea nivelului de energie mentală, dezvoltarea abilităților de a reacționa în situații de criză [209].

Practicanții metodei Pilates descoperă încă de la stadiul de începători beneficiile concentrării, fiind nevoiți să își centreze atenția asupra unor exerciții simple. Pe măsura ce avansează, aceștia vor constata imposibilitatea de a se gândi la altceva decât la mișcările în sine, eliminând astfel orice probleme care le-ar afecta concentrarea. Acesta este motivul pentru care J.H. Pilates a văzut această stare de concentrare drept fundamentul muncii sale, transformând sistemul lui, dintr-o simplă gimnastică într-o metodă care acționează atât asupra corpului, cât și asupra minții [131].

b. Principiul Powerhouse (casa puterii) / Principiul centrului

Zona abdominală este adesea descrisă de literatura de specialitate ca fiind o a doua coloană vertebrală, în acest loc regăsindu-se “casa puterii” – *Powerhouse*. Termenul este folosit de Pilates din punct de vedere anatomic, acesta referindu-se la aria delimitată de coaste și șolduri în partea din față și din spate a trunchiului [208]. Un centru puternic este important pentru a menține un bun control și echilibru asupra întregului corp, contribuind la toate mișcările, indiferent de viteza de execuție [78].

Controlul abdominal nu este sinonim și nu implică întotdeauna un abdomen puternic. Abdomenul puternic se obține prin antrenament fizic, efectuând exerciții specifice și asigură suportul pentru diferitele tipuri de mișcări iar controlul abdominal asigură fluiditatea mișcărilor. În descrierea exercițiilor metodei Pilates este frecvent întâlnită indicația de a menține acest centru într-o stare activă, lucru realizabil prin tonifierea și poziționarea zonei abdominale.

Un concept important folosit de Pilates în explicațiile sale este cel al liniei B-B-Line, în exprimarea originală. Poziția corectă a acestei linii imaginare, împreună cu modul de așezare al picioarelor stau la baza poziției verticale corecte a corpului [70, 178].

c. Principiul respirației

Respirația este cel mai important principiu ce trebuie perfecționat înainte de a începe un exercițiu fizic. Respirația are trei funcții majore: a) transportul substanțelor nutritive către toate părțile corpului; b) eliminarea din corp a reziduurilor rezultate din procesele metabolice; și c) creșterea rezistenței la oboseală.

Reziduurile metabolice au efecte nocive asupra capacității de mișcare a corpului, pornind de la scăderea elasticității sau mobilității și până la durerile de cap sau la nivelul articulațiilor. Respirația nu este singura cale de a elimina reziduurile din corp, dar în combinație cu alte metode are o eficacitate crescută [208].

Beneficiile unei respirații corecte pot fi multiple. Inspirând și expirând într-o formă completă, folosind cea mai mare parte a plămânilor, sângele este oxigenat eficient și este îmbunătățită nutriția fiecărei părți a organismului [178]. Respirația pulmonară este doar expirația externă a corpului; cea internă se produce atunci când fiecare celulă preia oxigenul transportat de sânge și expulzează CO₂, care este purtat către plămâni prin sânge, pentru a fi eliminat [207].

La nivel psihologic, acest tip de respirație profundă are o funcție de eliminare a stresului, justificată nu numai printr-o cantitate mai mare de oxigen care ajunge la creier, ci și prin faptul că respirația controlată și profundă determină o stare de relaxare și energie pentru minte și corp.

d. Principiul controlului

În momentul în care cele trei principii prezentate anterior sunt însușite și puse în aplicare, cel de-al patrulea, controlul, este simplu de atins. Menținerea controlului de-a lungul exercițiilor fizice presupune o bună concentrare și conștientizarea tuturor mișcărilor pe care le efectuează corpul nostru [207]. De asemenea, controlul este important pentru a preveni posibilele accidentări atunci când practicăm exercițiile fizice. Atunci când facem mișcări simple sau complexe nivelul controlului nu trebuie să fie afectat, ci trebuie să se mențină la un nivel de echilibru. În situația în care trebuie realizat un exercițiu nou, corpul are nevoie de mai mult efort și concentrare pentru a-l executa corect. Pe măsură ce exercițiul este repetat, gradul de control crește și mișcărilor sunt tot mai corecte.

Controlul implică vigilență în fiecare moment al practicării metodei, atenție sporită asupra fiecărui exercițiu executat, interconectarea tuturor părților corpului, observarea zonelor specifice care resimt o activitate mai intensă, corectarea respirației, astfel încât accidentările să fie evitate iar zonele musculare suprasolicitate să se afle în poziția corectă.

Spre deosebire de alte tehnici de fitness, în care grupele musculare sunt izolate pentru a le lucra în mod independent, în cazul metodei Pilates este utilizat întregul corp în timpul realizării exercițiilor și toate mișcărilor pleacă din „*Powerhouse*” [205].

Mintea este cea care organizează și dă ordin fiecărei părți a corpului pentru a se pune în mișcare și pentru a lucra în grup, reușind astfel să ducă la bun sfârșit cele mai dificile mișcări, cu precizie maximă, având controlul fiecărei acțiuni în parte [167].

e. Principiul preciziei

Poziția corpului și execuția exercițiilor necesită maximum de corectitudine. Modul precis de execuție adaugă eficiență, fluiditate și grație mișcărilor. Precizia necesită gândire și un feedback mental pentru a vizualiza și înțelege care este mișcarea corectă. Caracterul precis al unei mișcări este impus și de spațiul în care ea se desfășoară. Cel mai bun exemplu este cel al unui gimnast pe bârnă efectuând un exercițiu, apoi același gimnast executând exercițiul respectiv pe sol. În mod evident, pe bârnă, în spațiu limitat, precizia execuției devine critică [167]. Pentru o mișcare precisă este importantă poziția corpului înainte și în timpul mișcării, viteza cu care este executată, respirația, relația dintre părțile corpului și poziția acestora, chiar dacă nu participă direct.

f. Principiul fluidității mișcărilor

În descrierea principiilor anterior enunțate s-a folosit de mai multe ori termenul de fluiditate a mișcării. Această fluiditate, continuitate a mișcărilor din momentele în care facem exerciții se extinde asupra corpului și în restul timpului. Controlul muscular conștient elimină mișcările greoaie, inutile și inestetice din viața de zi cu zi. Fluiditatea este mai dificil de atins la limita razei de acțiune a unei mișcări, aceasta deoarece mușchii tind să fie mai slabi în poziția alungită [205]. Mișcările bruște și întinderile musculare aproape de punctul maxim pot cauza durere asupra articulațiilor și efecte nedorite asupra sănătății pe termen lung. Fluiditatea mișcărilor necesită flexibilitatea și capacitatea mușchilor de a se întinde și de a se contracta ușor, prevenind accidentările și durerile pe termen lung.

g. Principiul modelării și stabilității

Modelarea este un concept utilizat în cadrul metodei Pilates, prin care se înțelege conștientizarea greutății și a formei corpului, ceea ce conduce la o stabilizare corporală. De exemplu, ne putem raporta la modul în care rămâne întipărită forma corpului atunci când ne întindem pe nisipul plajei sau urma piciorului lăsată în cimentul moale [199]. Aceasta este ideea imortalizării siluetei noastre pe sol. În mod cert, fiecare poziție în parte va reflecta pe sol modelul părții anatomice intrată în contact cu aceasta. În desfășurarea exercițiilor Pilates vom face referire la propria proiectare a imaginii pentru a ne asigura de faptul că suntem poziționați în mod corect. De asemenea, în metoda Pilates este utilizată imaginația pentru a ne vizualiza, devenind conștienți de corectitudinea poziției pe care o executăm [178].

h. Principiul repetării

Conform celor prezentate anterior, rezultatele fizice se obțin prin exersarea repetată a complexului de mișcări Pilates. Practicarea mișcării în baza unui program strict și riguros de exerciții va determina efecte foarte bune, vizibile la nivel fizic și psihic. Un program fizic având la bază metoda Pilates ar trebui să dureze între o oră și o oră și jumătate și va combina exerciții de condiționare a mușchilor cu cele de respirație și cu cele necesare pentru a obține controlul mental [177].

Respectarea celor șapte principii descrise mai sus și exersarea constantă și determinată vor transforma ședințele de Pilates într-un proces evolutiv, depășind astfel bariere pe plan fizic, psihic și energetic [167].

Poziția corpului este un element foarte important în cadrul exercițiilor metodei Pilates. Atât poziția inițială, în momentul începerii exercițiului, cât și cele care urmează, trebuie să fie cele corecte, pentru a avea eficiență maximă. Conform unei clasificări făcute de Sheklon, există trei tipuri de corp [132, 199]:

1. Endomorf - un corp mai mare decât media, cu abdomen moale și mare, cu umeri ridicați;
2. Ectomorf - un corp cu mușchi mici și oase subțiri, cu umerii lăsați;
3. Mezomorf - un corp cu cutia toracică mare, cu talia zveltă, cu mușchi abdominali puternici.

Toate cele trei tipuri de corp definite mai sus pot avea o poziție corectă sau una greșită. Poziția corpului adult este în general influențată de: condițiile moștenite - înălțimea, structura oaselor și alte caracteristici fizice ce sunt transmise genetic de la părinți la urmași; mediul în care trăim și ne desfășurăm activitatea - în funcție de ocupație, de modul de activitate zilnică, de mișcările repetate, de poziții defectuoase ale corpului; mușchii și oasele pot fi afectate de diferite boli, care în final duc la o poziție modificată față de cea normală, corectă, a corpului [37].

Unul dintre cei mai importanți factori care influențează poziția corpului este gravitația. Aceasta tinde să tragă în jos de mușchi, iar corpul trebuie în permanență să se opună acestei mișcări, întărindu-și mușchii.

O musculatură dezvoltată neuniform poate duce la o poziție incorectă a corpului. Mușchii dezvoltați vor trebui comprimați, iar cei subdezvoltați întinși și solicitați suplimentar pentru a realiza un echilibru într-o poziție corectă a corpului. În funcție de poziția lor și de modul de acțiune, există mușchi a căror dezvoltare neechilibrată influențează, mai mult decât alții, poziția întregului corp [154].

O poziție incorectă poate avea ca rezultat o stare de disconfort general sau de dureri localizate în diferite părți ale corpului. Este important ca la un moment dat să putem localiza, identifica aceste dureri, pentru că astfel vom descoperi cauza lor și o vom putea corecta.

Pilates a pus la punct o formulă, o structură a unui antrenament, care îl ajută pe practicant indiferent de nivelul la care se află, să obțină maximum de efect din fiecare exercițiu fizic [194, 199]. La începători, elementele metodei Pilates pot pune probleme însă, pe măsura ce acestea sunt însușite și practicantul trece la următorul nivel, va ajunge la un nivel tehnic foarte bun. Formula de exerciții pentru o schemă de antrenament Pilates este compusă din următoarele elemente (abreviat P/ A/ P- B- B- E- E- Q): P/ A/ P-Posture/ Alingment/ Position - Atitudine, Aliniament, Poziție; B - Back - Spatele; B - Breathing - Respirația; E - Exercițiul; E - Elongation - Întindere; și Q - Questions - Întrebările [199]. Scopul formulei este acela de a ajuta practicantul în realizarea exercițiilor precis și să obținem maximum de efect din fiecare mișcare. Pilates a remarcat de-a lungul timpului că urmând pașii acestei formule este practic imposibil să nu execuți corect exercițiile [133, 194].

Zona abdominală, inclusiv cutia toracică, influențează major poziția spatelui. Ambele asigură stabilitatea coloanei vertebrale și împart uniform efortul resimțit de aceasta. În cazul în care începem exercițiul din poziție verticală, spatele trebuie să fie drept [195, 199]. În practicarea exercițiilor fizice trebuie să acordăm o atenție sporită deviațiilor de la poziția dreaptă a coloanei vertebrale deoarece, în timp, acestea se pot accentua, iar un exercițiu care a fost gândit spre a avea un efect benefic, poate deveni dăunător [132, 153].

Poziția de bază în exercițiile Pilates

Poziția de bază a corpului, numită și poziție neutră, este cea din care practicantul începe orice exercițiu. De asemenea vom reveni la ea și în unele dintre secvențele de mișcări, pentru reglarea corpului și a respirației, precum și la sfârșit, dacă dorim să ne relaxăm. Este o poziție care poate fi exersată de sine stătător, pentru îndreptarea corpului, pentru relaxarea spatelui, ca poziție pentru meditație [83, 165].

Tehnica respiratorie în exercițiile Pilates

Pentru practicarea metodei Pilates și obținerea rezultatelor benefice sănătății este important ca practicantul să deprindă tehnica corectă pentru respirație, formă care contribuie la conștientizarea și controlul acestei acțiuni vitale, firești corpului uman [185].

În poziția de bază avem mai multă stăpânire de sine și control, fapt care ușurează observarea tehnicii respiratorii, dar, treptat, tehnica de respirație va putea fi utilizată în orice poziție și în orice moment, chiar și în activitățile zilnice [53]. Executăm această tehnică de mai multe ori, fără să ne oprim respirația și reducând puțin ritmul. La început, putem trage aer pe nas și putem expira pe gură; iar mai târziu vom respira numai pe nas. Ulterior, controlând zona superioară,

putem coborî puțin mâinile, simțind coastele inferioare și având degetele îndreptate spre ombilic. Insistăm asupra faptului că zona lombară trebuie să fie permanent în contact cu solul [211]. Dacă zona abdominală este relaxată, tendința va fi una de dilatare a abdomenului, ceea ce nu am urmărit în metoda Pilates întrucât ridicarea zonei abdominale trebuie împiedicată în această etapă. În momentul expirării, abdomenul se va îndrepta spre coloană, adăugând greutate spatelui, masând și solicitând zona lombară.

Numărarea timpilor de respirație ajută practicantul, pe de o parte la concentrare și relaxare și, pe altă parte la reglarea ritmului, echilibrând faza de inspirație cu cea de expirație [73]. Înainte de a începe exercițiile Pilates, practicantul va efectua câteva respirații profunde, până ajunge la starea de relaxare și conexiune cu propria persoană. În momentul efectuării exercițiilor și mai ales, atunci când este vorba de mișcări care necesită un efort suplimentar, este recomandată inspirarea aerului pe nas și expirarea pe gură, având mandibula și buzele relaxate. După o secvență de exerciții, înainte de a continua, practicantul se întoarce în poziția de bază până când respirația revine la normal [211].

4. TEHNICILE METODEI PILATES

Denumiri specifice Metodei Pilates

1. Efectuarea exercițiilor din matwork spre ortostatic sau invers;
2. Efectuarea exercițiilor pe grupe musculare de sus în jos;
3. Efectuarea alternativă a exercițiilor de stretching și tonifiere;
4. Efectuarea alternativă a exercițiilor izotonice și izometrice;
5. Efectuarea exercițiilor în corespondență cu procesul de respirație și cele două faze - inspirație și expirație;
6. Începerea programului cu exerciții de mobilizare articulară, corespondentul unei încălziri analitice pe articulații, dar nu pe grupe musculare;
7. Partea fundamentală sau contextul în care:
 - se prelucrează grupele musculare prin exerciții și poziții pe contracții izotonice și izometrice;
 - cu sau fără accesorii;
 - cu sau fără aparate;
 - pe acompaniament muzical adecvat cu tempo scăzut de tip adagio sau andante;
8. Încheierea programului cu exerciții de relaxare psiho-somatică și exerciții de respirație:
 - Poziția de bază;
 - Corectarea poziției;

- Cutia = zonă anatomică situată între umeri și șolduri;
- Powerhouse = zonă anatomică care cuprinde diafragma, abdominalii interni-externi, lombari, fesieri;
- Tehnica respiratorie.

Tehnici și exerciții ale metodei pilates

1. Rotarea gâtului, a umerilor și a șoldurilor;
2. Flexiunea abdominală;
3. Întinderea picioarelor în sus, întinderea picioarelor în lateral;
4. Roll-up/rolling like a ball;
5. Ridicarea șoldului și pelvisului;
6. Exercițiile lombare din culcat frontal: steaua, înotul;
7. Suta, plank, cercuri cu fiecare picior;
8. Forfecile, criss-cross, ferăstrăul, lumânarea;
9. Pozițiile de relaxare: child-position, open like a book;
10. Tehnici de respirație și relaxare [38, 47, 48].

Printre exercițiile specifice metodei Pilates amintim: suta; ridicarea, cercuri cu un picior; rotarea ca o minge; întinderea unui picior/a ambelor picioare; foarfecile; ridicarea picioarelor; încrucișarea picioarelor ridicate; întinderea coloanei; tirbușonul; ferăstrăul; lebăda; provocarea; înotul; foca; balansoarul; podul; sirena; bumerangul; lama de ras [40, 47, 49].

5. TIPURI DE EXERCIȚII DIN CADRUL METODEI PILATES

1. Poziție de stretching. Întindere cu aplecare. Nivel începător - implică mușchii cvadriceps, abdominali și pectorali, genunchii așezați depărtați puțin mai mult decât șoldurile cu tălpile în sus cu bazinul la o mică distanță de călcâie, sprijin înapoi pe palme, bărbia la distanță de piept, se menține poziția timp de 15-30 secunde timp în care se efectuează și exerciții de respirație – 5 respirații lente.



2. Poziție de echilibru - exercițiu postural

Nivel intermediar. Implică musculatura dorsală și a membrilor aflate în izometrie, poziția de menținere a echilibrului contribuie la tonifierea musculaturii, dezvoltă concentrarea, menținerea se face între 15-30 secunde pe fiecare parte.



3. Poziție frontală de echilibru - exercițiu de tonifiere. Nivel intermediar. Implică musculatura membrelor inferioare și fesier, mobilizează articulația coxofemurală.



5. Poziție de stretching - exercițiu postural, nivel începător. Implică musculatura cvadriceps, corectează postura coloanei și îndreaptă spatele prin contribuția poziției brațelor.



6. Poziție de stretching - nivel începător. Implică musculatura aductorilor și mobilizează articulația posterioară a genunchilor și articulația inghinală, acționează asupra abdominalilor.



7. **Poziție de stretching** - nivel începător. Implică musculatura aductorilor și mobilizează articulația posterioară a genunchilor și articulația inghinală, acționează asupra mușchilor abdominali. Acționează și asupra dorsalilor și coloanei prin aplecarea spre vârfurile picioarelor.



8. **Roll over/rotarea înapoi** - nivel avansat. Exercițiu de control abdominal, de stretching pentru membrele inferioare, mobilitate pentru flexorii șoldului, stretching pentru abductori și aductori.



9. Postura de echilibru și tonifiere musculară - nivel avansat. Implică musculatura membrelor inferioare, mușchii abdominali, fesieri, dorsali – izometria contribuie la creșterea tonusului muscular. Presupune concentrare mentală. Se adaugă exerciții de respirație lentă și se menține 15-30 secunde pentru fiecare picior.



10. Leg pull-up - nivel avansat. Ridicarea piciorului din poziția sprijinit dorsal pe palme. Această pantă ridicată impune menținerea fixată a pelvisului și coloanei în linie dreaptă. Musculatura implicată – membrele superioare, dorsal superior, cvadriiceps și contracție izometrică – tonifiere 15-30 secunde pentru fiecare picior și respirații lente.



11. Poziție de stretching - nivel începător. Implică musculatura membrelor inferioare – femurali, fesieri, gambe și mobilizează coloana. Reprezintă și un test pentru verificarea mobilității coloanei.



12. Poziție de stretching - Exercițiu postural. Nivel începător. Implică întinderea mușchilor cvadricepsi și creșterea tonusului pe musculatura femurală și gambe. Poziția brațelor cu capul poziționat între brațe și bărbia la distanță de piept, contribuie semnificativ la îndreptarea spatelui și corectarea posturii coloanei.



13. Poziție de stretching - nivel începător. Idem ca la poziția cu nr.11, dar nu implică întinderea și îndreptarea spatelui. Este doar pentru membrele inferioare.



14. Poziție izometrică. Sprijinit frontal. Nivel intermediar. Implică mușchii posteriori ai membrelor inferioare – femurali și fesieri și poziționarea corectă a coloanei, se menține poziția 15-30 secunde timp în care se efectuează și exerciții de respirație.



15. Poziție de echilibru. Exercițiu postural. Nivel intermediar. Implică musculatura dorsală și a membrelor aflate în izometrie, poziția de menținere a echilibrului contribuie la tonifierea musculaturii, menținerea se face între 15-30 secunde pe fiecare parte.



16. Poziție dorsală de prelucrare musculară. Nivel intermediar. Crunch pentru abdomenul drept prin care se protejează coloana având susținerea silențioasă a bilei de gimnastică.



17. Poziție dorsală - Podul pe umeri. Nivel intermediar. Implică musculatura fesieri-femorali, contracție izometrică, necesită tonus muscular suplimentar pentru menținerea poziției de echilibru pe bila de gimnastică.



18. Poziție culcat dorsal - nivel intermediar. Implică musculatura abdomenului inferior și cvadricepși, poate acționa negativ asupra lombarilor dacă nu este exersat conform principiului powerhouse.



19. Poziție culcat dorsal - nivel intermediar. În plus se poate accentua contracția pentru abdomenul inferior cu coborârea treptată a picioarelor.



20. Poziție laterală cu mingea moale sau softball - nivel intermediar. Implică musculatura abductorilor prin menținere pe contracție izometrică. Rolul mingii este să focalizeze atenția pe procesul de menținere și să asigure o poziție corectă pe parcursul duratei stabilite de 30 secunde pe fiecare parte.



21. Poziție powerhouse laterală - nivel avansat. Exercițiu de control abdominal și al membrelor inferioare, contracție izometrică. Menținerea pentru 30 secunde pe fiecare parte a picioarelor întinse poziționate sus fără a afecta traiectoria.



22. Poziție laterală - nivel intermediar. Implică musculatura membrelor inferioare, abdominali, fesieri, izometria contribuie la creșterea tonusului muscular. Se adaugă exerciții de respirație lentă și se menține timp de 15-30 secunde pentru fiecare parte.



23. Poziție frontală - nivel intermediar. Ridicarea piciorului la 90 grade flexie gambă coapsă din poziția cu sprijin frontal. Această pantă ridicată impune menținerea genunchiului flexat pe linie dreaptă. Musculatura implicată – femurali și fesieri.



24. Poziție ortostatică - nivel intermediar. Implică musculatura membrelor inferioare – abductori, aductori, tonifiere și elongație prin utilizarea elasticului.



25. Poziție ortostatică - nivel intermediar. Implică prelucrarea musculaturii bicepsilor și pectorali prin utilizarea elasticului. Con tracția izometrică este intensificată de acest accesoriu.



26. Poziție ortostatică - nivel intermediar. Implică prelucrarea musculaturii tricepsilor și dorsali prin utilizarea elasticului. Con tracția izometrică este intensificată de acest accesoriu.



27. Poziție înclinată înainte - nivel intermediar. Implică prelucrarea musculaturii, femurală și fesieri prin utilizarea elasticului și a menținerii posturii de echilibru. Contrakția izometrică este intensificată de acest accesoriu.



28. Poziție înclinată spre înainte - nivel intermediar. Implică prelucrarea musculaturii abdomenului inferior prin utilizarea elasticului și a respectării principiului curselor și antigravitațional. Contrakția izometrică este intensificată de acest accesoriu.



29. Poziție laterală - nivel intermediar. Implică prelucrarea musculaturii abductorilor prin utilizarea elasticului și a respectării principiului curselor și antigravitațional. Con tracția izometrică este intensificată de acest accesoriu.



30. Poziție frontală - nivel intermediar. Implică prelucrarea musculaturii femurală și fesieri prin utilizarea elasticului și a respectării principiului curselor și antigravitațional. Fiecare membru inferior se poziționează pe linia coloanei. Con tracția izometrică este intensificată de acest accesoriu.



31. Poziție ortostatică - nivel intermediar. Implică prelucrarea musculaturii abductorilor prin utilizarea bastonului și a respectării principiului curselor și antigravitațional. Implică și menținerea poziției de echilibru prin care se va contribui la tonifierea musculaturii.



32. Poziție ortostatică - nivel intermediar. Implică prelucrarea musculaturii intercostalilor prin utilizarea bastonului în mișcarea de îndoire prin care dirijăm corectitudinea execuției.



33. Poziția așezat - nivel avansat. Implică prelucrarea musculaturii abdominale, lombare și pelviene prin poziția conform powerhouse și utilizarea elasticului în mișcarea de îndoire prin care dirijăm corectitudinea poziției. Con tracție izometrică prin menținerea echilibrului.



34. Poziția laterală - nivel începător. Implică prelucrarea musculaturii, abductorilor și adductorilor prin utilizarea elasticului în mișcarea de ridicare – coborâre desfășurată conform principiului curselor.



35. Poziție frontală - nivel intermediar. Implică prelucrarea musculaturii fesierilor, femuralilor, prin utilizarea elasticului în mișcarea de ridicare - coborâre desfășurată conform principiului curselor.



36. Poziție de echilibru. Dorsal pe umeri (lumânarea). Nivel avansat. Implică prelucrarea musculaturii abdominale și a membrelor inferioare prin menținerea echilibrului și a mingii moale pe direcția corectă.



37. Poziție de echilibru. Nivel avansat. Implică prelucrarea musculaturii abdominale, abductori, aductori, cvadricepși prin menținerea echilibrului și a mingii moale pe direcția corectă. Intervine zona powerhouse prin încordare pentru a menține picioarele și șoldurile ridicate deasupra capului.



38. Poziție laterală de echilibru. Nivel intermediar. Implică prelucrarea fesierilor și stretching pentru cvadricepși prin menținerea echilibrului și a mingii moale pe direcția corectă.



39. Poziție laterală de echilibru. Nivel intermediar. Implică prelucrarea abductorilor și fesierilor dar și tonus muscular menținut pentru alte grupe precum mușchii abdominali și dorsali, membrilor superioare prin menținerea echilibrului și a mingii moale pe direcția corectă.



40. Poziție pe genunchi - nivel începător. Implică prelucrarea intercostalilor prin îndoirile până la atingerea saltelei cu bastonul, prin care se asigură traiectoria corectă a mișcării.



41. Poziție așezat - nivel intermediar. Implică stretching pentru musculatura membrelor inferioare, mobilitatea coloanei și articulația posterioară a genunchilor și inghinală prin aplecările până la atingerea picioarelor cu bastonul, prin care se asigură traiectoria corectă a mișcării.



42. Poziție stând - nivel avansat. Implică prelucrarea dorsalilor și deltoizilor și mobilizează articulația umerilor prin rotările brațelor cu bastonul în direcții înainte-înapoi.



6. PROGRAMUL DE EXERCIȚII PILATES (folosit în pregătirea experimentelor) [162]

Prima parte - încălzirea organismului (5-10 min)

Partea I- Încălzirea organismului

Exercițiul nr. 1

Poziția inițială : Stând depărtat cu mâinile pe umeri.

Timpul 1: Aplecarea capului înainte

Timpul 2: Extensia capului înapoi

Dozare: 2 x 8 timpi

Exercițiul nr. 2

Poziția inițială: Stând depărtat cu mâinile pe umeri

Timpul 1: Răsucirea capului spre stânga

Timpul 2: Răsucirea capului spre dreapta

Dozare: 2 x 8 timpi

Exercițiul nr. 3

Poziția inițială: Stând depărtat

Timpul 1-8: Rotarea umerilor spre înainte

Idem în sens invers

Dozare: 2x8 timpi

Exercițiul nr. 4

Poziția inițială: Stând depărtat, mâna stângă la ceafă, brațul drept înainte.

Timpul 1-2: Răsucirea trunchiului spre stânga simultan cu ducerea brațului drept înainte.

Timpul 3-4: Îndoirea trunchiului spre dreapta simultan cu ducerea brațului stâng sus, alternativ cu arcuire.

Dozare: 4-8 timpi

Exercițiul nr. 5

Poziția inițială: Stând depărtat cu brațele sus.

Timpul 1-2: Extensia brațelor și arcuire.

Timpul 3-4: Aplecarea trunchiului simultan cu ducerea brațelor lateral și arcuire.

Dozare: 2x8 timpi

Exercițiul nr. 6 [196]

Poziția inițială: Stând depărtat sagital, piciorul stâng înainte, brațele sus.

Timpul 1-2: Extensia brațelor și arcuire.

Timpul 3-4: Îndoirea trunchiului înainte și arcuire. Idem și pe partea opusă.

Dozare: 4x8 timpi

Exercițiul nr. 7

Poziția inițială: Stând depărtat sagital cu piciorul stâng înainte.

Timpul 1-2: Fandare înainte cu mâinile sprijinite pe genunchi și revenire la poziția inițială.

Timpul 3-4: Idem, dar cu mâinile pe sol. Idem și pe partea opusă.

Dozare: 2 x 8 timpi

Exercițiul nr. 8

Poziția inițială: Culcat, picioarele îndoite.

Timpul 1: Ducerea brațelor înainte, cu inspirație.

Timpul 2: Ducerea brațelor sus, cu expirație

Timpul 3: Ducerea brațelor lateral, cu inspirație.

Timpul 4: Revenire în poziția inițială, cu expirație.

Dozare: 2x8 timpi.

Exercițiul nr. 9

Poziția inițială: Culcat picioarele îndoite, mâinile pe abdomen.

Timpul 1-2: Ducerea piciorului stâng îndoit înainte, cu inspirație.

Timpul 3-4: Revenire în poziție inițială cu expirație. Idem și pe partea opusă

Dozare: 4 x 4 timpi

Exercițiul nr. 10

Poziția inițială: Așezat cu picioarele îndoite cu mâinile sub genunchi.

Timpul 1-2: Coborârea trunchiului până la 45 grade, cu inspirație.

Timpul 3-4: Ridicarea trunchiului în poziție inițială, cu expirație.

Dozare : 4 x 4 timpi.

Partea a II-a- Dezvoltarea forței și rezistenței musculare (30 min)

Exercițiul nr. 1

Poziția inițială: Culcat lateral, sprijin pe antebrațul drept, cu mâna stângă la ceafă.

Timpul 1: Ducerea piciorului lateral cu vârful întins, cu inspirație.

Timpul 2: Revenire în poziția inițială cu talpa în flexiune, cu expirație.

Dozare: 2 x 8 timpi. Idem și pe partea opusă.



Exercițiul nr. 2

Poziția inițială : Culcat lateral, mâinile la ceafă, sprijin pe braț.

Timpul 1: Ducerea piciorului stâng înainte.

Timpul 2: Flexiunea piciorului la 90 grade.

Timpul 3: Extensia piciorului lateral la 45 grade

Timpul 4: Menținerea T3. Idem și pe partea opusă

Dozare : 4 x 4 timpi



Exercițiul nr. 3

Poziția inițială: Culcat, picioarele îndoite puțin depărtate.

Timpul 1-2: Ridicarea bazinului, cu inspirație.

Timpul 3-4: Revenire în poziția inițială

Dozare: 4x4 timpi



Exercițiul nr. 4

Poziția inițială: Culcat, cu picioarele îndoite, cu mâinile la ceafă.

Timpul 1-2: Ridicarea omoplaților, cu inspirație.

Timpul 3-4: Revenire în poziția inițială, cu expirație.

Dozare: 2 x 8 timpi



Exercițiul nr. 5

Poziția inițială: Culcat, omoplații ridicați, picioarele îndoite cu gambele la orizontală, brațele înainte.

Timpul 1-2: Ridicarea și coborârea brațelor cu menținerea poziției

Respirația este continuă

Dozare: 2 x 8 timpi



Exercițiul nr. 6

Poziția inițială: Culcat, picioarele la verticală semi- flexate încrucișate.

Timpul 1: Rularea spatelui pe sol cu ridicarea bazinului, cu inspirație

Timpul 2: Revenire în poziția inițială, cu expirație.

Dozare: 2 x 8 timpi



Exercițiul nr. 7

Poziția inițială: Culcat, bazinul ridicat, picioarele îndoite, puțin depărtate.

Timpul 1: Ducerea piciorului stâng îndoit, cu expirație.

Timpul 2: Coborârea piciorului pe sol, cu inspirație.

Timpul 3: Ducerea piciorului drept îndoit, cu expirație.

Timpul 4: Revenire în poziție inițială, cu inspirație.

Dozare: 4 x 4 timpi



Exercițiul nr. 8

Poziția inițială: Culcat, mâinile la ceafă, piciorul stâng întins la 45 grade, piciorul drept flexat.

Timpul 1: Răsucirea trunchiului cu forfecarea picioarelor simultan cu ducerea cotului la genunchiul opus, cu inspirație.

Timpul 2: Idem T1, cu expirație.

Dozare: 8 timpi



Exercițiul nr. 9

Poziția inițială: Culcat, omoplații ridicați, piciorul stâng întins înainte ținut cu mâinile, piciorul drept menținut.

Timpul 1-2: Forfecarea picioarelor cu inspirație și expirație pe fiecare forfecare.

Dozare: 20 timpi



Exercițiul nr. 10

Poziția inițială: Pe genunchiul drept, sprijin pe mâna dreaptă, piciorul stâng lateral, mâna stângă la ceafă.

Timpul 1: Ducerea piciorului oblic înainte, cu inspirație

Timpul 2: Ducerea piciorului oblic înapoi, cu expirație

Dozare: 10 timpi



Exercițiul nr. 11

Poziția inițială: Așezat pe minge, brațele înainte, picioarele depărtate la nivelul umerilor

Timpul 1-2: Coborârea trunchiului prin rularea spatelui pe minge, cu inspirație

Timpul 3-4: Ducerea brațelor oblic sus, cu expirație

Timpul 5-6: Ducerea brațelor lateral, cu inspirație.

Timpul 7-8: Revenire în poziție inițială, cu expirație

Dozare: 8 timpi



Exercițiul nr. 12

Poziția inițială: Culcat, picioarele sprijinite pe minge la nivelul gambei.

Timpul 1-2: Ridicarea bazinului, cu inspirație.

Timpul 3-4: Revenire în poziția inițială, cu expirație.

Dozare: 8 timpi



Exercițiul nr. 13

Poziția inițială: Culcat, piciorul drept sprijinit pe minge, piciorul stâng înainte îndoit, gamba la orizontală, cu inspirație

Timpul 1-2: Extensia piciorului pe verticală, cu expirație.

Timpul 3-4: Revenire în poziție inițială, cu inspirație. Idem pe partea opusă.

Dozare: 8 timpi



Exercițiul nr. 14

Poziția inițială: Sprijin pe minge, dorsal, mâna dreaptă și piciorul stâng pe sol, piciorul drept întins la orizontală, mâna stângă la ceafă, cu inspirație.

Timpul 1: Răsucirea trunchiului simultan cu îndoirea piciorului drept și ducerea cotului la genunchiul opus, cu expirație.

Timpul 2: Revenire în poziția inițială, cu inspirație.

Dozare: 8 repetări. Idem și pe partea opusă.



Exercițiul nr. 15

Poziția inițială: Sprijin facial, braț și picior opus.

Timpul 1-2: Ridicarea piciorului simultan cu brațul, cu inspirație.

Timpul 3-4: Revenire în poziție inițială.

Dozare: 8 timpi. Idem și pe partea opusă.



Exercițiul nr. 16

Poziția inițială: Sprijin pe minge dorsal, piciorul stâng pe sol, îndoit, sprijin pe mâna dreaptă, brațul stâng sus,

Timpul 1: Ridicarea trunchiului cu răsucire, ducerea brațului la piciorul opus, cu inspirație.

Timpul 2: Revenire în poziția inițială, cu expirație.

Dozare: 8 timpi. Idem și pe partea opusă.



Exercițiul nr. 17 [1, 2]

Poziția inițială : Sprijin facial pe minge.

Timpul 1-2: Depărtarea picioarelor, cu inspirație.

Timpul 3-4: Revenire în poziție inițială.

Dozare: 16 timpi



Exercițiul nr. 18

Poziția inițială: Sprijin facial pe minge, picioarele îndoite, vârfurile apropiate, genunchii depărtați

Timpul 1: Ridicarea coapselor, cu inspirație.

Timpul 2: Revenire în poziția inițială, cu expirație.

Dozare: 8 timpi



Exercițiul nr. 19

Poziția inițială: Sprijin lateral pe minge, piciorul drept și mâna și mâna dreaptă pe sol, piciorul stâng la nivelul șoldului, mâna stângă pe șold

Timpul 1: Ridicarea piciorului, cu inspirație

Timpul 2: Revenire în poziția inițială, cu expirație

Dozare: 16 timpi



Exercițiul nr. 20

Poziția inițială: Sprijin facial pe minge, picioarele îndoite, mâinile la ceafă.

Timpul 1-2: Ridicarea trunchiului simultan cu extensia picioarelor, cu inspirație

Timpul 3-4: Revenire în poziția inițială, simultan cu flexiunea picioarelor, cu expirație.

Dozare: 6 timpi.



Partea a III-a - Revenirea organismului după efort (7-10 min)

Exercițiul nr. 1

Poziția inițială: Culcat, piciorul drept îndoit, brațul drept lateral, omoplații rămân pe sol.

Se menține poziția 30 secunde. Idem și pe partea opusă.



Exercițiul nr. 2

Poziția inițială: Așezat, piciorul stâng îndoit cu talpa pe sol, piciorul drept întins, brațele sus.

Menținerea poziției 30 secunde, apoi se schimbă.



Exercițiul nr. 3

Poziția inițială: Așezat, trunchiul îndoit, picioarele în flexie, brațele sus. Se menține poziția 30 secunde.



Exercițiul nr. 4

Poziția inițială: Așezat, piciorul drept sus, apucat cu mâinile de la nivelul gleznelor. Se menține poziția 10 secunde. Idem și cu celălalt picior.



Exercițiul nr. 5

Poziția inițială: Culcat, piciorul stâng cu talpa pe sol, piciorul drept prins cu ambele mâini la poziția maximă. Se menține 30 secunde. Idem și cu celălalt picior.



Exercițiul nr. 6

Poziția inițială: Așezat, piciorul drept îndoit cu călcâiul la pubis, piciorul stâng lateral, trunchiul îndoit spre partea stângă, brațele sus. Se menține 30 secunde. Idem și pe partea opusă.



Exercițiul nr. 7

Poziția inițială: Așezat, picioarele depărtate, apucat cu mâinile de la nivelul gleznelor, trunchiul îndoit înainte. Se menține poziția 30 secunde.



Exercițiul nr. 8

Poziția inițială: Fandare cu piciorul drept înainte, sprijin pe mâini. Se menține 30 secunde după care se coboară pe antebrațe, antebrațele pe aceeași linie cu piciorul drept, se menține 30 secunde. Idem și pe partea opusă.



Exercițiul nr. 9

Poziția inițială: Sprijin facial pe antebrate și vârfuri. Se menține poziția 30 secunde.



Exercițiul nr. 10

Poziția inițială: Așezat lateral, cu sprijin pe antebrațul stâng, ducerea piciorului drept lateral, la poziția maximă apucat cu mâna dreaptă. Menținerea poziției 30 secunde. Idem și cu piciorul opus.



7. APARATE UTILIZATE ÎN PRACTICAREA EXERCIȚIILOR DE TIP PILATES

SPINE CORECTOR

Corectorul coloanei vertebrale este un instrument esențial în Pilates care poate fi utilizat pentru a efectua exerciții care prelungesc și întăresc torsul, umerii, spatele și picioarele, în timp ce corectează sau restabilește curbura naturală a coloanei vertebrale [28, 19, 43].



Un echipament ideal pentru alinierea și mobilizarea coloanei vertebrale, corectorul coloanei vertebrale poate ajuta, de asemenea, la îmbunătățirea posturii. Platforma sa înclinată cu căptușeală densă din spumă și mânere din lemn neted oferă confort superior, în timp ce satisface nevoile diverse ale celor care practica acest tip de exercițiu [32, 35, 36].

CADILLAC



Pilates Cadillac este un echipament care îl reprezintă cel mai îndeaproape pe cel al unui pat cu cadru. Este nevoie de matul clasic și adaugă arcurile pentru sprijin și provocare. Tabelul trapez a fost dezvoltat la mijlocul anilor 50 sau începutul anilor 60. Joseph Pilates, creatorul metodei Pilates, și-a făcut toate creațiile în subsolul clădirii sale [37]. Când l-a ridicat în studio, un client a văzut masa și a spus „Hei Joe, este noul tău Cadillac?” iar Joe a primit ideea acestei mese după ce a lucrat cu Eve Gentry, unul dintre clienții săi, la spital, după mastectomia ei. O altă teorie este că trapezul a venit din zilele tatălui său ca gimnastă amator sau clientela sa gimnastică originală [49, 51]. Exercițiile efectuate pe Cadillac ajută la dezvoltarea musculaturii slabe și îmbunătățesc fluxul și circulația sângelui.

REFORMER



Reformatorul Pilates este un aparat uimitor, spre deosebire de niciun altul, care ne ajută să găsim lungime și spațiu în corp, în timp ce corpul se află sub tensiune [51]. Departe de a fi doar un antrenament, acest aparat ajută la crearea unei presiuni interne pentru alungirea coloanei vertebrale, articulațiilor și mușchilor, ceea ce duce apoi la o mai mare flexibilitate, rezistență, rezistență și o postură mai echilibrată [47]. Acest tip de antrenament fizic și mental este și mai relevant acum datorită factorilor de stil de viață, cum ar fi zilele lungi de lucru, fiind așezați pentru perioade lungi de timp și aspectelor de sănătate mintală, pentru a numi doar câteva.

DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, Nica Irene Teodora, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Nica Irene Teodora

Semnătura

Data

Curriculum vitae



Informații personale

Nume / Prenume **NICA IRENE TEODORA c.ă.s. TATARU**
Telefon +40 720 097 489 Email: ireneteodoranica@gmail.com
Naționalitate Română
Data nașterii 19.10.1990

Experiența profesională

Perioada 2017 – prezent

Funcția sau postul ocupat Profesor Educație fizică și sport
Numele și adresa angajatorului 2019 - prezent - Școala Gimnazială Popricani, jud. Iași
2018 - prezent - Școala Gimnazială "Costache Antoniu" Cârniceni, jud. Iași
2018 - 2019 - Școala Gimnazială "Petru Anghel" Probota, jud. Iași
2017 - 2018 - Școala Gimnazială "Nicolae Iorga" Iași
2017 - 2018 - Școala Gimnazială "Veronica Micle" Iași

Perioada 2010 - prezent

Funcția sau postul ocupat Instructor Qwan Ki Do, Pilates, Gimnastică aerobică, Tae Bo, Fitness, Circuit training
Numele și adresa angajatorului DAO Center Iași

Perioada 2013 - prezent

Funcția sau postul ocupat Profesor Educație fizică și sport, Monitor schi, Instructor înot, Instructor Qwan Ki Do
Numele și adresa angajatorului Tabara Junior Smile

Educație și formare

Perioada 2015 - prezent

Funcția sau postul ocupat **Doctorand – Educație fizică, sport, kinetoterapie și recreație**
Tema lucrării de doctorat **IMPACTUL METODEI PILATES ASUPRA MANAGEMENTULUI CENTRELOR SPORTIVE ȘI CONDIȚIEI FIZICE**
Conducător de doctorat Prof. univ.dr. BUDEVICI-PIIU Anatolie
Numele instituției de învățământ Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, Chișinău, Republica Moldova

Perioada 2013 - 2015

Calificarea / diploma obținută Diploma de master - Activități sportive de timp liber și sporturi extreme
Numele instituției de învățământ Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, Facultatea de Educație Fizică și Sport

Perioada	2013 - 2015
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire a modului psihopedagogic – nivel II, postuniversitar
Numele instituției de învățământ	Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației - Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic (DPPD)
Perioada	2010 - 2013
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de licență, specializarea Educație Fizică și Sport
Numele instituției de învățământ	Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, Facultatea de Educație Fizică și Sport
Perioada	2010 - 2013
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire a modului psihopedagogic – nivel I
Numele instituției de învățământ	Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației - Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic (DPPD)
Perioada	2006 - 2010
Calificarea / diploma obținută	Diploma de Bacalaureat
Numele instituției de învățământ	Liceul “Vasile Alecsandri” din Iași
Perioada	1995 - prezent
Calificarea / diploma obținută	Centură neagră 2 DANG – Qwan Ki Do
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Asociația Clubul Sportiv DAO Iași

Aptitudini și competențe personale

Limba maternă	Română
Limbi străine cunoscute	Engleză, Franceză

Autoevaluare	Înțelegere		Vorbire		Scriere
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă
Limba Engleză	Avansat	Avansat	Avansat	Avansat	Avansat
Limba Franceză	Avansat	Avansat	Avansat	Avansat	Avansat

Competențe și abilități sociale

- abilități de comunicare
- capabilă de a respecta deadline-uri

Competențe și aptitudini organizatorice

- capabilă să lucrez în mod eficient în echipă
- atentă la detalii
- organizator de competiții sportive

- Competențe și aptitudini sportive
- 1995-prezent, Component al lotului de Qwan Ki Do Iasi , Clubul Sportiv Dao
 - 2001- locul 1, Cupa DAO, proba Song Dao, Iași
 - 2001- locul 1, Cupa DAO, proba Thao Quyen, Iași
 - 2002- locul 1, Cupa Dao, proba Thao Quyen, Iași
 - 2005- locul 1, Campionatul Național, proba Thao Quyen, Roman
 - 2006- locul 1, Campionatul Național, proba Song Dao, Roman
 - 2006- locul 1, Cupa Sălajului, proba Song Dao. Zalău
 - 2007- locul 1, Campionatul Național, proba Song Dao, Bacău
 - 2008- locul 1, Cupa Botoșani, proba Thao Quyen, Botoșani,
 - 2010- locul 3, Campionatul Național de arme tradiționale, proba Song Dao, M.Ciuc.
 - 2011- locul 1, Campionatul Național, proba Thao Quyen, Pașcani
 - 2012- locul 3, Campionatul Național, proba Thao Quyen, Ploiești

Permis(e) de conducere categoria B

Informații suplimentare

Publicații științifice

Nica I.T., Budevici-Puiu A., The Management of Sports Activities within a Fitness Center, Sport & Society, Vol. 19, Issue 2, Iași, 2019.

Nica I.T., Development Of Spine Mobility And Muscle Elasticity Through The Pilates Method, Sport & Society, Vol. 19 Issue 1, Iași 2019.

Nica I.T., The Development Of Abdominal Strength By Means Of Pilates Programs, Sport & Society, Vol. 18 Issue 2, Iași, 2019.

Nica I.T., The Role Of The Pilates Method In The Formation And Development Of The Body Balance, Sport & Society, Vol. 19 Issue 1, Iași, 2019.

Nica I.T., Budevici-Puiu A., Abdominal Strength Development Using The Pilates Programs, Cultura Fizică Recreativă Și De Recuperare, Nr.31-2, Chișinău, 2018.

Nica I.T., "Rolul Metodei Pilates în formarea și dezvoltarea echilibrului", International Scientific Congress, "Sport. Olympism. Health", Septembrie 19-21.2019, Chișinău, Republic of Moldova.

Tataru Ș.R., Nica I.T., Protecția datelor cu caracter personal în cadrul activităților sportive, Sport & Society, Vol. 20 Issue 1, Iași, 2020

Tataru I.T., Sports center management: competence structure model for sport managers, Sport & Society, Vol. 20 Issue 2/2020, DOI:10.36836/2020/2/6, 7p., Iași, 2020.

Tataru I.T., Basic Arm Techniques In Qwan Ki Do, Bulletin of the Transilvania University of Brașov Series IX: Sciences of Human Kinetics • Vol. 14(63) No. 1 – 2021 <https://doi.org/10.31926/but.shk.2021.14.63.1.13>, 6p, Brașov, România, 2021.

Conferințe

Conferința Națională Fairhap "I fair play and happiness through sports" din 23 noiembrie 2018, în orașul Iași, România, cu lucrarea: "Dezvoltarea Forței Abdominale Cu Ajutorul Programelor Pilates" / Development Of Abdominal Power With The Help Of Pilates Programs".

Conferința International Scientific Congress, "Sport. Olympism. Health", Septembrie 19-21.2019, Chișinău, Republic of Moldova, cu lucrarea: Rolul Metodei Pilates în formarea și dezvoltarea echilibrului"

Conferința Științifică Internațională „Dimensiuni etice și sociale în administrație publică și drept”, eveniment organizat de Facultatea de Drept și Științe Administrative a Universității Ștefan cel Mare Suceava și asociat cu Research Center and Humanistic Science Lumen din Iași, 26-27 noiembrie 2020, Suceava, cu lucrarea: "Legal and Ethical Implications of Personal Data Processing within Sports Centres".