

**Joanna Cewińska**

Uniwersytet Łódzki

---

## DOBÓR MENEDŻERA KLUBU SPORTOWEGO

---

**Streszczenie:** Proces profesjonalizacji i komercjonalizacji sportu uświadamia konieczność zmiany podejścia do zarządzania instytucjami sportowymi w naszym kraju. Kluby sportowe, chcące osiągać sukcesy na współczesnym rynku, powinny zatrudniać wysoko wykwalifikowaną kadrę, w tym menedżerów. W procesie pozyskiwania menedżerów mogą wykorzystywać metody rekrutacji i selekcji, które sprawdzają się w biznesie. O tym, że nie wszyscy przywiązują wagę do profesjonalnych metod pozyskiwania menedżerów, przekonuje przypadek klubu X.

**Słowa kluczowe:** klub sportowy, menedżer, rekrutacja, selekcja.

### 1. Wstęp

Obserwowane na całym świecie procesy profesjonalizacji i komercjalizacji sportu uświadamiają konieczność zmiany podejścia do zarządzania instytucjami sportowymi również w naszym kraju. W literaturze coraz częściej podkreśla się potrzebę projektowania i implementowania w klubach sportowych najnowszych koncepcji, modeli, systemów metod i technik zarządzania w celu zwiększenia ich efektywności i wartości rynkowej [Perechuda 2003, s. 27]. Wydaje się to zasadne, bowiem „potęga sportowa ma wiele słabych stron: mało nowoczesny system zarządzania, zbyt wolno rosnące zatrudnienie fachowców obsługi pozasportowej, np. lekarzy, prawników, raczej niski status menedżerów sportowych” [Doktor 2005, s. 77].

Proces transformacji systemu zarządzania polskim sportem determinuje charakter i działalność podstawowych organizacji sportowych – klubów stających przed koniecznością dostosowania się do nowych, rynkowych warunków funkcjonowania. Sprostać temu będą mogły te kluby, które postawią na profesjonalnych menedżerów, „rozumiejących istotę sportu i rynku sportowego, a także będących w stanie zastosować w tym obszarze sprawdzone techniki zarządzania” [Kuczyński 2005, s. 189]. Rzecz w tym, aby takich menedżerów pozyskać.

## 2. Etapy i narzędzia doboru menedżera klubu

Pozyskiwanie kadr jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje ona zbiór działań logicznie połączonych, mających na celu zapewnienie organizacji odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników. Ze względu na charakter i istotę dobór powinien być realizowany profesjonalnie, z uwzględnieniem specyfiki danej organizacji oraz odpowiednich narzędzi i procedur [Król, Ludwiczynski (red. 2006, s. 197; Listwan, 2006, s. 82; Pocztowski 2008, s. 132-133].

Proces pozyskiwania kadr i alokacji kompetencji, podziału ról, zadań i funkcji w organizacji sportowej, jak w każdej innej instytucji, ma duże znaczenie [Chelladurai, Madella 2006, s. X; Panfil 2004, s. 4; Kawka 2002, s. 536-537]. Szczególnie istotny wydaje się w odniesieniu do kadr menedżerskich, które w Polsce stanowią zasób deficytowy.

Stworzone na gruncie praktyki rozwiązania dotyczące doboru kadr, opisywane szeroko w literaturze poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi [Jamka 2001; Dale 2006; Król, Ludwiczynski (red.) 2006; Listwan 2006; Pocztowski 2008], mogą znaleźć zastosowanie w procesie pozyskiwania menedżerów sportu. Etapy i metody rekrutacji i selekcji charakteryzowane w pozycjach książkowych z zakresu zarządzania kadrami w sporcie [Chelladurai, Madella 2006; Hoye i in. 2006, s. 114 -117; Lussier, Kimball 2009, s. 187-197; Taylor, Doherty, McGraw 2008, s. 63-80] są takie same jak procedury proponowane w literaturze dotyczącej zarządzania kadrami.

Model doboru obejmuje analizę pracy na stanowisku, stworzenie opisu stanowiska, profilu kandydata, określenie źródeł i sposobów rekrutacji, przygotowanie metod selekcji, zweryfikowanie za ich pomocą przydatności zgłoszonych kandydatów, dokonanie wyboru osoby, która w największym stopniu spełnia sformułowane kryteria, oraz jej adaptację do pracy. W niniejszym artykule autorka koncentruje się na etapie rekrutacji i selekcji, czyli fazach, których celem jest znalezienie i sprawdzenie kandydatów.

Zgodnie z przedstawionym modelem, planując pozyskanie menedżera, należy najpierw dokonać analizy pracy, jaką będzie on wykonywał. Etap ten polega na zebraniu i uporządkowaniu informacji o stanowisku. W tej fazie warto uświadomić sobie istotę i specyfikę danego stanowiska w organizacji, a także uwzględnić pożądane zmiany w charakterze roli i zadaniach stawianych przed współczesnymi zarządcami w dziedzinie sportu. Na podstawie analizy pracy powstaje opis stanowiska, czyli dokument zawierający jego nazwę, charakterystykę umiejscowienia w strukturze organizacyjnej (relacji danego stanowiska do innych, zależności służbowych) zakresu zadań, odpowiedzialności i uprawnień, kryteriów oceny i podstawowych wymogów kwalifikacyjnych niezbędnych do jego objęcia, informacji o warunkach pracy i związanych z nimi szczególnych wymaganiach psychofizycznych. Charakteryzując zadania menedżera klubu, należy uwzględnić funkcje zarządcze: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie oraz podejmowanie decyzji dotyczących funkcjonowania podmiotu i ludzi z nim związanych, a także czynności

wynikające ze specyfiki klubu. Do takich zadań należą między innymi: zakup lub sprzedaż zawodników, inwestycje badawczo-rozwojowe, powoływanie nowych sekcji, rozbudowa infrastruktury technicznej, pozyskiwanie sponsorów [Łasiński 2003, s. 68].

Na podstawie opisu stanowiska warto stworzyć profil kandydata zawierający charakterystykę wymagań stawianych osobie na dane stanowisko, tj. wiedzy, umiejętności, cech psychologicznych, doświadczenia, kwalifikacji. Analiza treści publikacji z zakresu zarządzania dostarcza wystarczających podstaw do sformułowania wymagań stawianych współczesnym menedżerem. Odnosząc je do wymogów związanych ze specyfiką działalności sportowej, można stworzyć profil kandydata na menedżera klubu. W opisie sylwetki należy uwzględnić kompetencje z zakresu zarządzania i te niezbędne do poruszania się w świecie sportu (np. wiedza z zakresu teorii sportu, finansów, marketingu, zarządzania personelem [Żyśko, Smoleń 2003, s. 168]. Jak twierdzi K. Doktor, znawstwo strony sportowej (utożsamianej z treningiem) jest główną cechą na liście wyznaczników idealnego kierownika. Tradycyjny prezes klubu sportowego, który nie czuje sportu, nie robi w nim żadnej kariery [Doktor 2005, s. 61]. Zdaniem G. Łasińskiego menedżerowie najwyższych szczebli muszą mieć minimum wiedzy trenerskiej, aby nie traktować wyłącznie klubu sportowego jako przedsiębiorstwa produkcyjnego, urzędu administracji publicznej czy partii politycznej [Łasiński 2003, s. 66].

Przygotowując proces rekrutacji, należy dokonać wyboru źródeł i sposobów rekrutacji. Można wykorzystać wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy. W odniesieniu do polskich warunków sprawa nie jest prosta, w obu przypadkach istnieją bowiem obiektywne ograniczenia. Małe kluby nie mają wystarczających kadr, które mogłyby dostarczać kandydatów do objęcia funkcji menedżera. W wielu klubach, również tych większych, nie planuje się karier i nie wytycza ścieżek awansu – a te narzędzia ułatwiają wskazanie przyszłych menedżerów. Potencjalnymi kandydatami mogą być przecież zawodnicy klubu, tzw. rezerwa perspektywiczna czy rozwojowa [Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 201]. Znając aspiracje, zainteresowania i talenty młodych ludzi, warto wspólnie z nimi omówić przebieg kształcenia, by przygotować ich do pełnienia funkcji menedżerskich po zakończeniu kariery zawodniczej. Wewnętrzny rynek pracy mogą tworzyć również działacze i sympatycy klubu. Przykładem jest obecny prezes SSA Falubaz, R. Dowhan, „który władzę w żuźlowej Zielonej Górze zdobywał stopniowo. Najpierw jako skromny hurtownik papierosów wykupił reklamę na stadionie Falubazu. Bywał na meczach, jego opinie stawały się coraz ważniejsze. Tak został członkiem zarządu klubu. Miał swoje zdanie, nie obawiał się go bronić wbrew opinii ogółu. W 2003 roku zaproponowano mu kierowanie Falubazem. Ofertę przyjął i zmienił żuźlową Zieloną Górę. Choć przejmował klub w kryzysie – z długami, chaosem organizacyjnym, uczynił z niej jedną z najpewniejszych żuźlowych marek w krajowym speedwayu. Po długach nie ma śladu, Falubaz ma świetną opinię wśród żuźlowców, praca z młodzieżą stanowi bardzo ważną sferę działania klubu [Rzekanowski 2010].

Drugim wariantem jest poszukiwanie osób spoza klubu. Obecnie nasz rodzimy rynek menedżerów sportowych dopiero się jednak kształtuje. Niski status menedżerów sportowych, gorzej wykształconych od kolegów np. z branży bankowości, wojskowości czy administracji rządowej, a tym samym uzyskujących relatywnie niższe dochody [Doktor 2005, s. 77], nie sprzyja zainteresowaniu ubieganiem się o stanowisko menedżera klubu sportowego. Dobrze wyedukowani potencjalni kandydaci wolą szukać zatrudnienia w innych sektorach. Poza tym organizacje sportowe nie zawsze są zainteresowane pozyskaniem profesjonalisty. Chociaż absolwentów uczelni przygotowujących do zarządzania organizacjami sportu przybywa, kluby ich nie zatrudniają. Jak twierdzi A. Stosik zarządzaniem w tych podmiotach nadal zajmują się tzw. działacze, którzy najczęściej nie mają o tym pojęcia [Dąbrowski 2010]. Jednak transformacja w ramach specjalności menedżerskiej w sporcie pozwala prognozować, że szansa zatrudniania fachowców będzie się zwiększać [Krawczyk 2008, s. 145].

Poszukując kandydatów na zewnętrznym rynku pracy, można korzystać z takich narzędzi rekrutacji, jak: ogłoszenia w mediach (np. w prasie codziennej, fachowej, radiu i telewizji), usługi urzędów pracy i agencji doradztwa personalnego, targi pracy, kontakty z instytucjami kształcącymi (np. szkołami wyższymi), wewnętrzne bazy danych zawierające informacje o osobach wcześniej ubiegających się o przyjęcie do pracy, e-rekrutacja.

Praktyka funkcjonowania klubów będących spółkami wskazuje, że swoisty proces doboru menedżera następuje w związku z zaangażowaniem przez osoby zainteresowane środków finansowych w działanie klubu. Jak zauważa A. Sznajder od końca lat 90. XX wieku biznesmeni dysponujący dużymi zasobami finansowymi zaczęli wykupywać akcje lub udziały w spółkach będących klubami sportowymi, stając się nie tylko ich właścicielami, ale również osobami odgrywającymi aktywną rolę w zarządzaniu nimi. Właściciele klubów powierzają również zarządzanie klubem wyspecjalizowanym menedżerom sportowym, pozostając pasywnymi inwestorami [Sznajder 2008, s. 71]. I tak „kiedy toruński żużel – klub bankrut o fatalnym wizerunku – opadł na dno, które wydawało się wyjątkowo muliste, swoje pieniądze zainwestował krezus: Roman Karkosik. Ale postawił warunek: menedżerem ma być jego człowiek. W ten sposób szefem żużlowców w spółce Unibax został W. Stępniewski. Zaczął od zmian. Z toruńskim żużlem pożegnali się dotychczasowi działacze, amatorstwo zastąpił profesjonalizm [Rzekanowski 2010]. Ten przykład wskazuje, iż w przypadku poszukiwania menedżerów klubu sportowego, których podaż jest jeszcze ograniczona, można korzystać z rekomendacji i kontaktów nieformalnych zalecanych jako metoda rekrutacji na wąskich rynkach pracy. Jej dodatkowym atutem jest znajomość osiągnięć poszczególnych osób [Listwan 2006, s. 88], na podstawie których można szacować szanse ich powodzenia na proponowanym stanowisku. Sposobem dotarcia do kandydatów i zmotywowaniem ich do pracy w klubie mogą być imprezy organizowane przez kluby, zawody itp. – odpowiednik tzw. otwartych drzwi, czego przykładem jest opisywany przypadek prezesa Falubazu.

Zdaniem autorki bez względu na źródło naboru rekrutacja na stanowisko w organizacjach sportowych w najbliższym czasie powinna mieć charakter aktywny, co oznacza, że kluby winny zintensyfikować działania w celu pozyskania odpowiednich kandydatów. Nie można jednak lekceważyć kandydatów deklarujących wolę podjęcia pracy w klubie (rekrutacja pasywna). Ich oferty pracy warto na bieżąco rozpatrywać lub umieszczać w banku danych.

Kolejnym etapem pozyskiwania menedżera klubu sportowego jest selekcja, czyli ocena przydatności kandydatów do pracy na konkretnym stanowisku. Do weryfikacji ubiegających się o pracę można wykorzystać wiele różnych metod [Dale 2006, s. 155-183; Król, Ludwicyński (red.) 2006, s. 208-215; Listwan, 2006, s. 93-101; Poczowski 2008, s. 141-149]. Podstawową jest analiza dokumentacji kandydata obejmująca życiorys (*curriculum vitae*), list motywacyjny, kwestionariusz osobowy, świadectwa pracy, dyplomy i zaświadczenia o odbytych szkoleniach, świadectwa zdrowia, zaświadczenie o niekaralności itp. Powszechną metodą rekrutacji jest rozmowa kwalifikacyjna. Może być prowadzona podczas bezpośredniego spotkania, telefonicznie, podczas wideokonferencji, przez Internet [Hoye i in. 2006, s. 116]. W celu pozyskania dodatkowych informacji lub potwierdzenia już posiadanych można sprawdzić referencje poszczególnych kandydatów. Poleca się także stosowanie rozmaitych testów. Wśród nich są na przykład próbki i symulacje pracy mierzące podczas praktycznych sprawdzianów wiedzę i umiejętności zawodowe (scenki symulujące rozmowy z klientami, sprawdziany wiedzy np. z zakresu marketingu, analiza informacji, sporządzanie dokumentacji, sprawozdań, przygotowanie prezentacji, rozwiązanie konkretnego problemu). Na potrzeby selekcji wykorzystywane są również testy zdolności: werbalnych (tworzenie wyrazów, synonimów, antonimów, porządkowanie wyrazów, uzupełnianie ciągów liter, czytanie ze zrozumieniem), numerycznych (proste działania, uzupełnianie ciągów liczbowych, porównywanie liczb), przestrzennych (przemieszczanie przedmiotu w wyobraźni), pamięciowych (szybkiego zapamiętywania), rozumowania (rozwiązywania problemów), obserwacji (dostrzeganie podobieństw i różnic oraz związków pomiędzy elementami). Oceniając kandydatów, można wykorzystać testy psychologiczne: osobowości, uczciwości, zainteresowań, osiągnięć, motywacji i inne. Istotne jest bowiem zweryfikowanie nie tylko kwalifikacji i umiejętności. Należy sprawdzić, czy cechy osobowe, nastawienie i wartości kandydata pasują do organizacji. W tym celu proponuje się np. zastosowanie testu Myersa-Briggsa (MBTI) [Hoye i in. 2006, s. 117]. Kompleksowymi sposobami badania kandydatów są: *assessment center* i metoda konkursowa [Listwan 2006, s. 98-100; Stosik, Morawski 2009, s. 83-88]. Na liście sposobów selekcji są również niekonwencjonalne metody, takie jak: ekspertyza grafologiczna, astrologia, analiza biorytmów, co do których specjaliści mają pewne zastrzeżenia, odmawiając im wartości naukowej [Król, Ludwicyński (red.) 2006, s. 214].

Decydując się na wykorzystanie metod selekcji, należy mieć na uwadze ich przydatność w pozyskaniu odpowiednich informacji o kandydacie. Metoda nie jest bowiem celem sama w sobie, ma się przyczynić do udoskonalenia całego procesu

rekrutacji i selekcji [Dale 2006, s. 183]. Konkretna metoda powinna zatem zwiększać trafność procesu selekcji, charakteryzować się rozsądnymi kosztami, mieć sens dla osób dokonujących selekcji i dla kandydatów, być przejrzysta, umożliwiać przekazanie kandydatom dobrej jakości informacji zwrotnych, dostarczać danych przydatnych do określenia planu rozwoju przyszłego pracownika, przyczyniać się do poprawy wizerunku organizacji jako pracodawcy [Dale 2006, s. 180 ].

Po zebraniu informacji o kandydatach poprzez zastosowanie metod selekcji należy dokonać oceny uczestników procesu doboru i podjąć decyzję o zatrudnieniu osoby, która w największym stopniu spełnia wymagania stanowiska. Kandydatom, którzy nie zostali zatrudnieni, należy podziękować za udział w procedurze selekcyjnej. Powinni oni także otrzymać informacje zwrotne jako rekompensatę za ich wysiłek [Dale 2006, s. 184].

### **3. Praktyki w zakresie doboru dyrektora w klubie X**

Proces rekrutacji i selekcji w praktyce bywa realizowany rozmaicie. Obserwacje i doświadczenia własne autorki wskazują, że jest on niedoceniany. Świadczy o tym między innymi przykład doboru dyrektora klubu X.

Ów klub sportowy istnieje ponad 50 lat, a jego siedzibą jest duże miasto w Polsce centralnej. Działa w formie stowarzyszenia, czyli dobrowolnego, samorządnego, trwałego zrzeszenia o celach niezarobkowych (art. 2, pkt 1 ustawy Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7.04.1989 r. w [Sawicki 2006, s. 119]). Zgodnie z ustawą (art. 2, pkt 2 i 3) jako stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne regulujące funkcjonowanie. Obecnie klub zrzesza około 800 członków – w tym około 600 zawodników; pozostali członkowie to trenerzy, pracownicy, rodzice zawodników i działacze społeczni. Do prowadzenia spraw klubowych zatrudniani są pracownicy. Aktualnie na podstawie umowy o pracę zatrudnionych jest 19 osób: dyrektor, sekretarka, kierownik eksploatacji obiektu, pracownicy księgowości i obsługi technicznej, a na podstawie subkontraktów (umów-zleceń) zatrudnione są 32 osoby: trenerzy i ratownicy. Najliczniejszą grupę stanowią długoletni pracownicy i działacze. Najwyższą władzą stowarzyszenia jest zgromadzenie delegatów. Klub ma zarząd, na czele którego stoją prezes oraz organ kontroli wewnętrznej – komisja rewizyjna. Opisowany podmiot prowadzi działalność, opierając się na statucie uchwalonym na walnym zgromadzeniu sprawozdawczo-wyborczym w 2001 r. i modyfikowany, w ostatnich latach w celu dostosowania konkretnych zapisów do wymogów sytuacji.

Klub jest wielosekcyjny. Każda z siedmiu sekcji ma swój zarząd reprezentowany przez kierownika sekcji. Działalność sportowa podmiotu związana jest głównie z trenowaniem dzieci i młodzieży i uczestnictwem w klasyfikacji sportowej. Dodatkowo w klubie organizowane są zajęcia rekreacyjne. Stowarzyszenie prowadzi także działalność gospodarczą, z której przychody przeznaczane są wyłącznie na cele sta-



tutowe. Stanowią one główne źródło finansowania działalności stowarzyszenia. Dodatkowym zasileniem są dotacje budżetowe.

Przygotowując proces rekrutacji i selekcji, zgodnie z omówionymi założeniami, dokonano analizy stanowiska pracy dyrektora i sformułowano wymogi względem przyszłego kandydata. Ponieważ rekrutacja zewnętrzna miała być prowadzona na lokalnym rynku, zdecydowano się umieścić ogłoszenia o naborze do pracy w prasie regionalnej. Kandydaci zostali poproszeni o składanie stosownych dokumentów w sekretariacie klubu. Procedura selekcyjna miała charakter konkursu i obejmowała cztery etapy: wstępne rozpatrzenie ofert, selekcję właściwą, ocenę kandydatów oraz wybór najlepszego z nich.

W etapie pierwszym dokonano wstępnej analizy ofert – dokumentacji personalnej złożonej przez kandydatów (życiorys – cv, list motywacyjny, dokumenty potwierdzające kwalifikacje, zaświadczenie o stanie zdrowia, oświadczenie o niekaralności) – pod kątem ich kompletności i prawidłowości oraz przydatności kandydata do pracy. W etapie drugim nastąpiła właściwa weryfikacja kandydatów. Wykorzystano w nim takie metody selekcji, jak: sprawdzian wiedzy i umiejętności i rozmowa kwalifikacyjna. Sprawdzenie wiedzy i umiejętności obejmował pytania weryfikujące znajomość przepisów prawa związanych z funkcjonowaniem klubu (nawiązujące do ustawy o stowarzyszeniach, zamówieniach publicznych i rachunkowości) wiedzę o klubie X, o jego działalności i osiągnięciach, wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania, umiejętności redagowania pism i posługiwania się językiem obcym. Wyniki testu wiedzy i umiejętności odnotowane zostały na specjalnym arkuszu ocen cząstkowych.

Kolejną metodą zastosowaną w celu pozyskania informacji o kandydatach była rozmowa kwalifikacyjna. Uczestniczyli w niej wszyscy członkowie zarządu klubu (11 osób). Wywiad ukierunkowany był na zebranie informacji pozwalających zweryfikować: bogactwo doświadczeń zawodowych i dynamikę kariery, doświadczenia w pracy w dziedzinie sportu, wiedzę na temat problemów dotyczących sportu, doświadczenia kierownicze, wiedzę na temat klubu oraz motywację do pracy w nim, umiejętność nawiązywania i utrzymywania kontaktów, umiejętność wypowiedzania się, wiarygodność, cechy osobowe.

Każdy z kandydatów otrzymał instrukcję do wywiadu i mógł się do niego przygotować. W pierwszej części spotkania, trwającej około 10 minut, kandydaci przedstawiali życiorysowe informacje o sobie: wypowiedzieli się na temat kwalifikacji formalnych, doświadczeń zawodowych, umiejętności i doświadczeń kierowniczych, prezentowali swoją działalność w sferze sportowej i społecznej, a także osiągnięte w tych dziedzinach sukcesy, zdobyte nagrody i wyróżnienia, mówili też o ewentualnych niepowodzeniach i porażkach. Proszeni również byli o dokonanie – możliwie szczerze i krytycznie – analizy swych cech charakterologicznych i osobowościowych pod kątem specyfiki pracy na stanowisku, o które się ubiegali. Mieli także określić motywację udziału w postępowaniu selekcyjnym i przedstawić zainteresowania niezwiązane z pracą zawodową.

W drugiej części spotkania, w ciągu kolejnych 10 minut, każda z osób prezentowała wstępną koncepcję pracy na stanowisku, do objęcia którego kandydowała.

Ostatnia część rozmowy poświęcona była na pytania do kandydata od komisji – członków zarządu.

W etapie trzecim procedury selekcyjnej dokonano syntetycznej oceny kandydatów na podstawie analizy dokumentacji personalnej, testu wiedzy i umiejętności oraz rozmowy kwalifikacyjnej. Stworzono również ranking kandydatów. Na dodatkowym formularzu zestawiono słabe i silne strony osób uczestniczących w procedurze weryfikacyjnej, co miało ułatwić podjęcie ostatecznej decyzji i dostarczyć podstaw do przekazania uczestnikom selekcji informacji zwrotnej.

W etapie czwartym przewidziano wybór najlepszego kandydata i przeprowadzenie z nim końcowej rozmowy w celu ustalenia zasad i warunków współpracy itp. Etap ten uległ modyfikacji, ponieważ okazało się, że zarząd klubu podjął decyzję o zatrudnieniu konkretnej osoby dużo wcześniej. I nie była to osoba, która w wyniku zastosowania metod selekcji uzyskała najlepsze notowania. Sytuację tę można było porównać do charakterystycznego proceduru minionej epoki, tzw. przywożenia dyrektora w teczce. Kilka miesięcy pracy wykazało nieudolność osoby, której powierzono stanowisko dyrektora; została ona zwolniona, a zarząd, który ją powołał, został rozwiązany. Klub stanął przed koniecznością wyboru nowych władz.

Z perspektywy przebiegu zdarzeń można stwierdzić, że procedura rekrutacyjno-selekcyjna zastosowana w opisywanym przypadku dała podstawę do podjęcia decyzji, którego kandydata nie należało zatrudnić. Mogła zatem w przyszłości stanowić sposób weryfikacji przyszłych menedżerów. Niestety do tej pory nie została ponownie wykorzystana w badaniu przydatności kolejnych kandydatów na stanowisko dyrektora. A szkoda, tym bardziej że rozwiązywanie zarządów i zmiana dyrektorów w opisywanym klubie nie należy do rzadkości. Różnorodność i liczba działań związanych z zatrudnianiem dyrektora opisywanej jednostki są również duże – tyle że racjonalne podstawy dokonywania wyborów przegrywają w rywalizacji z dysfunkcyjnymi praktykami. Powszechny na przykład jest dobór oparty na sympatii, układach, pewności, że kandydat będzie popierał określone stanowisko osób „uzurpujących sobie prawo do wpływania na losy klubu” itp. I tak kolejny dyrektor (choć z doświadczeniem i zaangażowany) został odwołany przez zarząd (głównie składający się z trenerów mało wiedzących o zarządzaniu), a na jego miejsce powołano „kolegę”, długoletniego działacza, który wówczas nie miał pracy i mógł „odsiedzieć” za dyrektorskim biurkiem wymagane regulaminowo godziny pracy. Doświadczenia w zarządzaniu nie ma, kwalifikacji, wiedzy i umiejętności niezbędnych do zarządzania klubem też nie. Gwarantuje natomiast poparcie dla rządzących klubem przedstawicieli dwóch najliczniejszych sekcji oraz utrzymanie aktualnego stanu rzeczy – ogólnego marazmu, niechęci do innowacyjności i zmian.

Jak wynika z opisywanych przykładów, decyzje związane z obsadą kluczowych stanowisk w klubie podejmowane są niewłaściwie. Ich skutkiem jest to, że władzę



w klubie często sprawują ludzie, którzy nie są do tego przygotowani i nie potrafią radzić sobie z rozwiązywaniem problemów związanych z zarządzaniem.

Choć w pierwszym przypadku zastosowano procedurę doboru odpowiadającą założeniom proponowanym przez specjalistów, okazała się ona zbyt techniczna, w drugim przypadku skorzystano z wewnętrznego rynku pracy, ale ofertę zatrudnienia skierowano do niekompetentnej osoby. Ciekawe, ile jeszcze błędów zostanie popełnionych w opisywanym klubie, zanim uda się zatrudnić dyrektora – profesjonalistę? Czy nie będzie za późno?

#### 4. Podsumowanie

Choć dziś właściwemu gospodarowaniu najcenniejszym zasobem organizacji – zatrudnionymi w niej ludźmi – przypisuje się dużą rolę, to w sferze sportu działalność kadrowa wydaje się bardzo zaniedbana. Sposób prowadzenia spraw kadrowych w wielu klubach jest archaiczny. Można go nazwać administrowaniem zatrudnieniem i skojarzyć bardziej z modelem polityki kadrowej rozwijającym się do lat 60. XX wieku aniżeli ze współczesnym podejściem do ludzi w organizacjach [Oleksyn 2008, s. 20-21].

Niedoceniecie procesu zarządzania kadrami skutkuje licznymi problemami, spośród których niedobór wykwalifikowanych kadr i niefachowe podejmowanie decyzji personalnych przez nieprzygotowanych profesjonalnie działaczy i właścicieli klubów [Morawski, Sokołowska 2003, s. 139-140; Kawka 2008, s. 538-543] wysuwa się na pierwszy plan. W obecnej sytuacji, gdy postulowane jest przyjęcie przez kluby orientacji biznesowej oraz „koncentracja nie tylko na działalności sportowej, ale także na skuteczności organizacyjnej oraz ekonomicznej [Kawka 2008, s. 533], administrowanie zatrudnieniem powinno zostać zastąpione myśleniem o ludziach związanych z klubami jako o zasobie, w którym tkwią możliwości polepszania rezultatów organizacji sportowej i w który opłaca się inwestować [Pocztowski 2008; Listwan 2006; Juchnowicz 2007]. Dotyczy to zarówno sportowych spółek akcyjnych, jak i klubów sportowych funkcjonujących jako organizacje *non profit*.

Aby mieć profesjonalną kadrę, należy nauczyć się ją pozyskiwać. Dotąd stosowanie metod rekrutacji i selekcji w klubach nie było powszechne. W obliczu zmian wydaje się jednak ono konieczne. Tylko wykwalifikowani menedżerowie sportu będą w stanie zmienić oblicze organizacji sportowych, czyniąc je zdolnymi do trwania i rozwoju w turbulentnym otoczeniu. A takich warto znaleźć, zmotywować do pracy w klubie i zatrzymać. Prognozy wskazują, że rynek menedżerów sportu będzie się poszerzać, co da możliwości dokonywania wyboru. Należy mieć nadzieję, że profesjonaliści wyprą „prezesów społeczników, rozrzutnych pseudobiznesmenów, a nawet oszustów. Już dziś ich miejsca zaczynają zajmować ludzie młodzi, wykształceni, czasami bezwzględni, ale skuteczni, tacy, jak szefowie klubów Unibax i Falubaz (...). Opierają się oni na zasadzie: najpierw kodeks prawa handlowego, potem regulamin sportu żużlowego (...) Nowi menedżerowie sportu działają szybko i kon-

kretnie, mają jasne wizje działalności prowadzonych klubów, patrzą na nie jak na przedsiębiorstwo. Ważny jest nie tylko wynik. Liczy się liczba klientów-kibiców, sprzedanych karnetów przed sezonem, pamiątek klubowych, solidne fundamenty finansowe” [Rzekanowski 2010]. Nowa fala menedżerów odnoszących sukcesy w zarządzaniu klubami dowodzi, że warto postawić na profesjonalizm i właściwy dobór kadr.

## Literatura

- Chelladurai P., Madella A., *Human Resource Management in Olympic Sport Organisations*, Human Kinetics 2006.
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Dąbrowski R., *Sport potrzebuje menedżerów*, „Rzeczpospolita” 2006, nr 232, „Moja Kariera”, [http://kierunkistudiow.pl/zawody\\_przyszlosci/sport\\_potrzebuje\\_menedzerow.html](http://kierunkistudiow.pl/zawody_przyszlosci/sport_potrzebuje_menedzerow.html), 10.03.2010.
- Doktór K., *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 2005.
- Hoye R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M., *Sport Management. Principles and Applications*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006.
- Jamka B., *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001.
- Juchnowicz M., *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kawka T., *Zarządzanie kadrą w organizacji sportowej*, [w:] A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Uczestności Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Krawczyk Z., *Procesy profesjonalizacji kultury fizycznej*, [w:] Z. Dziubiński (red.), *Humanistyczne aspekty sportu i turystyki*, Akademia Wychowania Fizycznego J. Piłsudskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2008.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Kuczyński D., *Profesjonalny klub sportowy – podstawowa jednostka kultury fizycznej czy przedsiębiorstwo sportowe? Cele i zadania klubów w warunkach komercjonalizacji sportu*, [w:] H. Mruk, P. Jardanowki, P. Matecki, K. Kropielnicki (red.), *Sport & Business*, publikacja podsumowująca tematy poruszane podczas III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej Dni Marketingu Sportowego na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Sport & Business Foundation, Poznań 2005.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrą*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Lussier R.N., Kimball D.C., *Applied Sport Management Skills*, Human Kinetics 2009.
- Łasiński G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Studia i Monografie nr 70, AWF, Wrocław 2003.
- Morawski M., Sokołowska A., *Koncepcja marketingu personalnego w organizacjach sportowych*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, AWF, Wrocław 2003.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004.

- Perechuda K., *Przedsiębiorstwo sportowe doskonałe przez wiedzę*, [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2/2003, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
- Ryba B., Rzeszot K., Wojnar A., *System doskonalenia kadr menedżerskich w sporcie*, Kwartalnik Metodyczno-Szkoleniowy „Trening” nr 2, Wydawnictwo Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki, Warszawa 1996.
- Rzekanowski P., *Unibax i Falubaz: prezes, czyli menedżer*, 23.10.2009, [http://torun.gazeta.pl/torun/1,35583,7179624,Unibax\\_i\\_Falubaz\\_\\_prezes\\_\\_czyli\\_menedzer.html](http://torun.gazeta.pl/torun/1,35583,7179624,Unibax_i_Falubaz__prezes__czyli_menedzer.html), 12.03.2010.
- Sawicki W., *Ustawa o sporcie kwalifikowanym. Ustawa o kulturze fizycznej. Wybrane problemy prawno-organizacyjne*, Gewipol, Warszawa 2006.
- Stosik A., *Menedżer w organizacji sportowej*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, AWF, Wrocław 2003.
- Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, AWF, Wrocław 2009.
- Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008.
- Taylor T., Doherty A., McGraw P., *Managing People in Sport Organizations. A Strategic Human Resource Management Perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.
- Żyśko J., Smoleń A., *Geneza i rozwój sportowych spółek akcyjnych*, [w:] T. Rychta, J. Chełmecki (red.), *Historia kultury fizycznej – studia i szkice*, t. 1, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej, Sekcja Historii Kultury Fizycznej, Warszawa 2003.

## RECRUITMENT OF A MANAGER OF A SPORTS CLUB

**Summary:** The process of professionalization and commercialization of sport has driven changes in the management of Polish sporting organizations. Sports clubs, wanting successfully to act in market conditions, should attract high qualified managerial staff. While seeking candidates, they may use the same recruitment and selection methods that are tested by business organizations. However, the X club case shows that not everyone appreciate the professional selection of managers.