

Ryszard Panfil

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W EFEKTYWNYCH FIRMACH SPORTOWYCH

Streszczenie: Komercjalizacja działalności sportowej powoduje, że kluby sportowe działające jako stowarzyszenia coraz częściej przekształcane są w podmioty rynkowe określane jako firmy sportowe. Efektami ich działalności są produkty sportowe. Firmy sportowe należą do firm, o których tożsamości i przewadze konkurencyjnej decyduje kapitał ludzki wyznaczany przez poziom realizowanej strategii personalnej. Firmy sportowe prezentujące wysoką efektywność, szczególnie w piłce nożnej, przyjmują elastyczne strategie personalne i dostosowują je do wymogów rynkowych i odrębnych uwarunkowań społeczno-kulturowych. W pracy przedstawiono główne składniki strategii personalnych realizowanych w efektywnych firmach sportowych, tj. zarządzanie kadrami kierowniczą, transferami, zespołem sportowym, traktowanym jako zespół pracowniczy, oraz talentami.

Słowa kluczowe: produkt sportowy, strategia personalna, talent, transfer, zespół zadaniowy.

1. Wstęp

Komercjalizacja działalności sportowej powoduje, że kluby sportowe działające wcześniej jako stowarzyszenia coraz częściej przekształcane są w podmioty rynkowe określane jako firmy sportowe. Efekty działalności tych firm to produkty sportowe, których głównym składnikiem (rdzeniem) jest rodzaj sportu i efektywność sportowa, a wartością dodaną stanowią wizerunek i siła *image*, transfer marki. Tak więc dynamika priorytetów firm sportowych wymusza konieczność efektywnego zarządzania procesami kreowania produktu sportowego. Zarządzanie firmą sportową będziemy zatem rozumieli jako proces identyfikowania i pozyskiwania zasobów, kreowania wartości dodanej i dystrybucji produktu sportowego w przestrzeni komercyjnej [Panfil 2000; 2007].

Firmy sportowe należą do grupy firm, o których tożsamości i przewadze konkurencyjnej decyduje kapitał ludzki [Torrington, Hall 1995; Listwan 1998; Listwan (red.) 2004; Panfil 2004; Poczrowski 1996]. Kompetencje kadry zarządzającej, a także wykonawczej wyznaczają szanse strategicznego rozwoju produktu sportowego, gdyż pracownicy firmy sportowej z jednej strony kreują produkt, z drugiej zaś są nośnikami marki. Dlatego zasoby ludzkie są wiodącym składnikiem tych firm, a

profity uzyskuje się dzięki kompetencjom, które przez proces uczenia się i internalizacji przekształcane są w unikalne kwalifikacje. Strategia personalna w efektywnych firmach sportowych jest nie tylko składnikiem wiodącym, lecz ma wymiar proaktywny, gdyż wyznacza kierunki rozwoju tych firm i decyduje o ich tożsamości i efektywności rynkowej. Strategia zarządzania kapitałem ludzkim w efektywnych firmach sportowych to zazwyczaj strategia ofensywna, gdyż firmy te dążą do uzyskania pozycji lidera na rynku usług sportowych, głównie dzięki wysokim kwalifikacjom kadry wykonawczej, tj. graczy, coachów i ekspertów, w ostatnim okresie także dzięki kompetencjom kadry operacyjnie zarządzającej procesami podstawowymi.

Analizując struktury kompetencji zarządczych w firmach sportowych, szczególnie tych działających na silnych konkurencyjnie rynkach, należy uwzględnić także specyfikę otoczenia kulturowego i prawnego tych firm. W Anglii sytuację firm sportowych determinuje wieloletnie komercjalizowanie sportu i wpływ prawa zwyczajowego na relacje w sporcie. W Hiszpanii natomiast należy zwrócić uwagę na społeczny kontekst sportu jako nośnika symboliki patriotycznej i fakt, że firmy sportowe działają tam jako stowarzyszenia. W Niemczech zaś na proces zarządzania sportem ma niewątpliwie wpływ zaangażowanie w jego rozwój instytucji publicznych i wynikająca z tego jego centralizacja. We Włoszech sport, a szczególnie piłka nożna, traktowany jest jako swoista religia.

Zróżnicowane uwarunkowania zewnętrzne powodują, że firmy sportowe prezentujące wysoką efektywność, szczególnie w piłce nożnej, muszą przyjmować elastyczną strategię personalną, dostosowując ją zarówno do wymogów rynkowych, jak i do odrębnych uwarunkowań społeczno-kulturowych, w których działają.

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, sformułowano cele pracy:

- identyfikacja efektywnych sportowo, finansowo i wizerunkowo firm sportowych działających w piłce nożnej,
- analiza procesów zarządzania kapitałem ludzkim w tych firmach, w tym:
 - a) zarządzania kadrą kierującą operacyjnie,
 - b) zarządzania transferami graczy,
 - c) zarządzania zespołem sportowym jako zespołem pracowniczym oraz
 - d) zarządzania talentami sportowymi.

W analizie wykorzystano dane uzyskane z pozyskanych w okresie 15.10.2009-15.02.2010 oficjalnych stron internetowych badanych firm.

2. Identyfikacja efektywnych firm sportowych

Wartość rynkową efektów działania firm sportowych determinują rodzaj sportu oraz poziom sportowy, stanowiące rdzeń produktu sportowego oraz dodane efekty marketingowe, w tym wizerunkowe i finansowe. Dlatego do analizy wybrano piłkę nożną jako silny konkurencyjnie rodzaj sportu, a oceny firm sportowych działających na rynku piłki nożnej dokonano na podstawie miejsc tych firm w oficjalnych rankingach określających efektywność sportową, wizerunkową i finansową. Podstawę oce-

ny efektywności sportowej stanowił ranking określający poziom sportowy firm sportowych w sezonach 2005/2006-2009/2010 znajdujący się na stronie internetowej Europejskiej Unii Piłki Nożnej [www.uefa.com]. Efektywność wizerunkową określono na podstawie raportu firmy marketingowej Deloitte [Raport Deloitte, Top 11... 2006]. Także raport Deloitte [Raport „Deloitte Football Money League 2008”] stanowił podstawę do określenia przychodów firm sportowych w sezonie 2006/2007 i stanowił podstawy oceny ich pozycji finansowej. W analizie uwzględniono firmy sportowe, które znalazły się w pierwszej dziesiątce wszystkich rankingów. Poszczególным firmom przyznano punkty za miejsce w rankingach. Na tej podstawie za najefektywniejsze firmy sportowe w piłce nożnej uznano:

- FC Manchester United (MU),
- FC Barcelonę (Barca),
- AC Milan (AC),
- FC Bayern Monachium (Bayern).

MU i Barca uzyskały odpowiednio 27 i 25 punktów rankingowych i uplasowały się w pierwszej trójce we wszystkich rankingach. Kolejne pozycje zajęły AC i Bayern, uzyskując po 13 punktów rankingowych, plasując się w środkowej strefie, w poszczególnych rankingach (miejsca od 4 do 6). Z powyższej analizy wynika, że wysoką efektywność firm sportowych wyznaczają ekwifinalne kombinacje wysokich lub średnich pozycji zajmowanych przez te firmy w pierwszych dziesiątkach poszczególnych rankingów.

Na uwagę zasługuje także fakt, iż 90% efektywnych firm sportowych znajdujących się w pierwszej dziesiątce poszczególnych rankingów pochodzi z Anglii, Hiszpanii, Włoch i Niemiec. Z tego wynika, iż wybrane do analizy firmy sportowe funkcjonują na efektywnych sportowo, wizerunkowo i finansowo rynkach. Potwierdza to regułę, że wysoką efektywność rynkową, także w sporcie, osiągają firmy działające w warunkach silnej konkurencji.

3. Analiza zarządzania kadrą operacyjnie kierującą firmą sportową

Operacyjne kompetencje zarządcze obejmują funkcje i zadania umożliwiające implementację strategii kreowania tożsamości firmy sportowej i uzyskiwania przez nią przewagi konkurencyjnej.

Proces zarządzania kadrą kierującą operacyjnie firmami sportowymi sprowadza się do wyznaczenia struktury zarządzania operacyjnego, pozyskiwania wykwalifikowanych osób, delegowania im kompetencji kierowniczych oraz ewaluowania efektywności zarządzania operacyjnego. Proces ten obejmuje także restrukturyzację zarządzania w przypadku kryzysu lub przekształceń własnościowych. Zarządzanie kadrą kierowniczą dotyczy zarówno osób realizujących procesy podstawowe (zgodnie z koncepcją *Business Proces Reengineering*), determinujące bezpośrednio wartość produktu sportowego i osoby wspierające administracyjnie i prawnie rozwój tego produktu. We wszystkich analizowanych firmach na poziom operacyjny delegowano kompetencje kierownicze obejmujące decyzje wspomagające administra-

cyjno-prawnie funkcjonowanie tych firm. Tak więc we wszystkich firmach występują stanowiska dyrektora administracyjnego, szefa wykonawczego czy dyrektora infrastruktury sportowej.

Natomiast funkcje podstawowe w tych instytucjach realizowane są przez sieć współpracujących osób zajmujących stanowiska kierownicze i posiadających kompetencje dysponowania zasobami operacyjnymi i oddziaływania na procesy kreowania wartości dodanej (sportowej i wizerunkowej). Nazwy stanowisk zajmowanych przez kierowników operacyjnych składają się z dwóch części. Pierwsza część nazwy oznacza pełnioną funkcję, np. *head, chief, director, manager*, druga zaś – zakres realizowanych zadań, np. *headcoach, head of human performance, chief operating officer* lub *chief scout*, a także *sport director* oraz *team manager*.

Tabela 1. Liczba kierowników operacyjnych realizujących funkcje podstawowe w analizowanych firmach sportowych

Firma	AC	Barca	Bayern	MU
Liczba kierowników operacyjnych	3	2	6	10

Źródło: opracowanie własne.

Z danych uzyskanych z oficjalnych stron internetowych badanych firm sportowych wynika, iż delegowanie uprawnień zarządczych na poziom operacyjny w zakresie procesów podstawowych jest zróżnicowane (tab. 1). W mniejszym stopniu kompetencje zarządzania procesami podstawowymi przenoszone są na poziom operacyjny w AC i Barca. W pierwszej firmie operacyjne zarządzanie procesami podstawowymi realizują *headcoach, manager* sportowy i dyrektor medyczny, w drugiej zaś – *headcoach* i dyrektor sportowy. Bardziej rozbudowaną strategię zarządzania operacyjnego ma Bayern. W firmie tej możemy wyróżnić sześć osób operacyjnie zarządzających procesami podstawowymi, tj. *headcoacha*, dyrektora sportowego, szefa trenerów, szefa scoutingu, dyrektora medycznego oraz dyrektora zespołów młodzieżowych. Najbardziej rozbudowany system zarządzania operacyjnego procesami podstawowymi posiada MU. W firmie tej operacyjne kompetencje zarządcze ma 10 osób, w tym: menedżer sportowy, trzech dyrektorów operacyjnych, szef scoutingu, szef scoutingu na Europę, dyrektor Akademii MU, dyrektor młodzieżowej piłki nożnej, szef analiz gry, szef psychologów, dyrektor medyczny.

Z powyższych danych wynika, że wysoką efektywność firm sportowych zapewnia znaczące zaangażowanie w realizowanie funkcji podstawowych zarówno zarządu strategicznego (AC i Barca), jak i zarządu operacyjnego (Bayern i MU).

4. Analiza zarządzania transferami graczy

Transfer to przejście gracza z firmy sportowej do innej firmy sportowej za wynegocjowaną lub wyznaczoną arbitralnie kwotą stanowiącą wynagrodzenie za edukację sportową i/lub promocję gracza.

Zarządzanie transferami licencjonowanych graczy zaliczamy do strategicznych działań efektywnych firm sportowych z co najmniej dwóch względów. Po pierwsze, stanowi ono podstawowy instrument kreowania rdzenia produktu sportowego, tj. efektywności sportowej. Po drugie o strategicznym znaczeniu tego rodzaju zarządzania świadczy poziom zaangażowania finansowego firm sportowych w jego realizacji. Zarówno wpływy, jak i wydatki związane z transferami realizowane są w tych firmach na poziomie od 10 do 25% ogólnych przychodów i wydatków.

Zarządzanie transferami licencjonowanych graczy rozpatrywane procesowo pozwala na wyodrębnienie kilku faz. Faza początkowa zorientowana na „wejście” obejmuje transfer graczy do firmy sportowej. Ta faza zarządzania transferami jest wyznaczona wizją strategii personalnej firmy sportowej, która jest elastyczną wypadkową strategii kreowania marki firmy i graczy. Metodą szeroko wykorzystywaną w pozyskiwaniu graczy o ustabilizowanych, wysokich kompetencjach sportowych jest *headhunting*. Kolejna faza, tj. transformacji, zorientowana jest na alokację graczy i ich aktywizację, czyli tworzenie zespołu, który w efektywnych firmach sportowych traktowany jest jako zespół pracowniczy. W tej fazie wykorzystywany jest *coaching* zespołów zadaniowych umożliwiający ujawnianie przez zespół efektów synergicznych oraz leasing pracowniczy, czyli czasowe transferowanie graczy, przeważnie na 6 do 12 miesięcy, do innej firmy sportowej przy zachowaniu ważności kontraktu z firmą leasingującą. Końcowa faza procesu zarządzania transferami zorientowana na „wyjście” obejmuje transfer graczy do innych firm sportowych. Ze względu na fakt, iż gracz stanowi inwestycję, efektywne firmy sportowe stosują *out-placement*, gdyż metoda ta zwiększa szansę uzyskania za gracza zadowolającego ekwiwalentu. Dlatego firmy te promują graczy sportowo i wizerunkowo i współpracują z ich menedżerami [Panfil 2008].

Strategie transferowe w analizowanych firmach sportowych są wyznaczone sprzężeniem zwrotnym pomiędzy kreowaniem marki firmy sportowej i marki graczy tę firmę reprezentujących. Firmy te nadają poszczególnym wyznacznikom strategii zróżnicowane znaczenie. MU i Barca koncentrują zarządzanie transferami na kreowaniu marki pozyskanych graczy. Dlatego pozyskiwani są głównie gracze młodzi (do 23 roku życia) reprezentujący wysoką efektywność sportową, wymagający jednak promocji. Kilkuletnia gra w zespole podporządkowana jest przenoszeniu marki firmy na gracza, by w konsekwencji zwielfokrotnić jego wartość rynkową. W AC i Bayern realizuje się politykę zrównoważonego kreowania marki firmy i graczy.

Podejście do strategii transferowych w badanych firmach określają: zakres finansowego zaangażowania w ten proces, wiek i liczba transferowanych graczy oraz konkurencyjność zaangażowanych rynków (tab. 2-3).

Z tabeli 2 wynika, że w sezonie 2009/2010 przychody AC i MU z transferów znacznie przewyższały wydatki i pozwoliły tym firmom uzyskać dodatni bilans. Wynik ten uzyskano dzięki transferom do Realu Madryt graczy o utrwalonej, wybitnej pozycji sportowej i wizerunkowej, tj. Cristino Ronaldo z MU za kwoty około 94 mln euro i Kakę z AC za kwotę około 65 mln euro. Jednocześnie firmy te pozyskały roz-

Tabela 2. Zestawienie wpływów i wydatków transferowych w sezonie 2009/2010 badanych firm sportowych

Transakcja (w mln euro) \ Firma	AC	Barca	Bayern	MU
Przychody	80,00	22,00	22,95	100,35
	max 65,00	max 20,00	max 10,00	max 94,00
Wydatki	29,20	112,50	74,70	29,40
	max 15,00	max 69,00	max 30,00	max 18,90
Bilans	+50,80	-90,50	-51,75	+70,95

Źródło: opracowanie własne.

wijających się graczy, kompetentnych sportowo, wymagających jednak utrwalenia tych kompetencji na europejskim poziomie i promocji wizerunkowej (szczególnie medialnej). MU pozyskał Louisa Valencię z Wigan Athletic za kwotę 18,90 mln euro, a AC – Klausego Huntelaara z Realu Madryt za kwotę 15 mln euro. Odmienne przebiegało zarządzanie transferami w Bayern i Barca. Przychody tych firm z tytułu transferów były znacznie niższe niż wydatki. Bilans finansowy był więc ujemny. Wynikało to z faktu, iż do innych firm transferowano graczy o średniej europejskiej pozycji. Bayern uzyskał za Lukasa Podolskiego jedynie 10 mln euro z FC Koln, a Barca 20 mln euro za Samuela Eto z Interu Mediolan. Firmy te poczyniły natomiast znaczne inwestycje sportowe. I tak Barca pozyskała Ibrahima z Interu Mediolan za kwotę 69 mln Euro, natomiast Bayern pozyskał Mario Gomeza z VfB Stuttgart za kwotę 30 mln euro.

Analizując strategię personalną dotyczącą licencjonowanych graczy realizowaną przez efektywne firmy sportowe, należy zauważyć, że firmy te elastycznie dostosowują ją do potrzeb kreowania marki firmy i poszczególnych graczy jako podstawowych elementów produktu sportowego oraz aktualnej efektywności sportowej i finansowej firmy. Na uwagę zasługuje fakt, że wprawdzie liczby pozyskanych i odstąpionych graczy w sezonie 2009/2010 są zróżnicowane, to zachowana została równowaga *input-output*. Z danych w tab. 3 wynika także, że zarówno MU, jak i Barca pozyskują, odstępują, a także leasingują znacznie mniejsze liczby graczy niż

Tabela 3. Liczba graczy transferowanych w sezonie 2009/2010

Faza transferu \ Firma	AC	Barca	Bayern	MU
Do firmy <i>input</i>	12	5	10	5
Z firmy <i>output</i>	11	4	13	5
Wypożyczenie (leasing)	10	4	6	3

Źródło: opracowanie własne.

Bayern i AC. Należy zauważyć, że firmy o wyższej efektywności, tj. MU i Barca, prowadzą mniej dynamiczną politykę transferową niż firmy o niższej efektywności, tj. Bayern i AC.

Analiza rynków sportowych, z których pozyskiwani są gracze do badanych firm sportowych, wskazuje, że transfery graczy do tych firm następowały zarówno z efektywnych sportowo rynków, jak niemiecki, włoski, angielski, hiszpański, francuski czy brytyjski, a także z rynków średnich efektywnie, jak norweski, belgijski, holenderski, a także z tzw. rynków wschodzących, jak rosyjski czy ukraiński. Natomiast transfery z badanych firm sportowych następowały jedynie do firm działających na silnych rynkach sportowych, tj. angielskim, hiszpańskim, włoskim, francuskim i brytyjskim. Leasing graczy z kolei dotyczy głównie tych rozwojowych i jest realizowany do firm lub klubów prezentujących poziom sportowy umożliwiający dalsze doskonalenie umiejętności wypożyczanych graczy. Polityka leasingowa realizowana przez badane firmy jest także zróżnicowana (tab. 3).

5. Analiza procesu zarządzania zespołem sportowym

Zarządzanie zespołem sportowym jest wyznaczone potrzebą kreowania produktu sportowego, tj. globalnej efektywności sportowej wzmocnionej tworzeniem atrakcyjnego wizerunku zarówno firmy sportowej, jak i transferowanych graczy. Z powyższego wynika, iż efektywność sportowa i wizerunek firmy, czyli marka firmy, umożliwiają kreowanie efektywności sportowej i wizerunku graczy, czyli marki personalnej. W tym przypadku zespół sportowy jest instrumentem rozwoju marki graczy. Także efektywność sportowa graczy i atrakcyjność ich wizerunku, czyli marka personalna, umożliwia pozycjonowanie marki firmy sportowej. W tym przypadku marka gracza jest instrumentem rozwoju marki firmy sportowej.

Z powyższego wynika, iż strategiczne zarządzanie zespołem sportowym jest wyznaczane:

- a) kreowaniem marki firmy sportowej, w szczególności zaś przez:
 - wykorzystanie *image*, transfer marki gracza o wysokiej efektywności sportowej i atrakcyjnym wizerunku oraz
 - wykorzystanie wysokiej efektywności sportowej graczy o obojętnym wizerunku lub
- b) kreowaniem marki graczy przez:
 - wykorzystanie *image*, transfer marki firmy o wysokiej efektywności sportowej i atrakcyjnym wizerunku oraz
 - wykorzystanie wysokiej efektywności sportowej zespołu, której kreowany gracz jest członkiem (synergii organizacyjnej i społecznej).

Ze względu na fakt, iż efektywność sportowa stanowi rdzeń produktu kreowanego przez firmy sportowe, efektywne zarządzanie zespołem sportowym stanowi podstawę uzyskiwania przez te firmy przewagi na rynku usług sportowych. Zarządzanie zespołem licencjonowanych graczy realizowane jest poprzez następujące instrumenty:

- wyznaczanie priorytetów i zasad współpracy w zespole,
- kierowanie współdziałaniem graczy (stymulowanie efektów organizacyjnych),
- *coaching* grupowy (stymulowanie efektów społecznych) oraz
- kierowanie ekspertami (trenerami i specjalistami).

W analizowanych firmach sportowych, tj. Bayern, AC i Barca, zespół licencjonowanych graczy prowadzony jest przez headcoachów, których głównym zadaniem jest kreowanie efektywności sportowej. Dlatego są oni bezpośrednio zaangażowani w proces treningowy i kierowanie zespołem w trakcie gry. Jedynie w przypadku MU zespół sportowy prowadzony jest przez team managera, który realizuje funkcję personalną, czyli istotnie wpływa na politykę transferową. Tak więc w przypadku MU menedżer zespołu uczestniczy w procesie zarządzania transferami graczy i kieruje nimi w trakcie gry. Proces treningowy natomiast realizowany jest przez trenerów współpracujących.

We wszystkich analizowanych klubach z headcoached lub menedżerem współpracuje grupa 6-8 coachów wyspecjalizowanych w rozwijaniu dyspozycji do gry. Nazwy pełnionych przez coachów funkcji określają zakres realizowanych przez nich zadań, np. *fitness coach*, *goalkeeper coach*, *tactic coach*.

Zarządzanie zespołami sportowymi w analizowanych firmach jest szeroko wspierane przez ekspertów, gdyż decyzje personalne i treningowe wywołują poważne skutki strategiczne, pozytywne lub negatywne. Tak więc decyzje te są wspierane wynikami badań systematycznie prowadzonymi przez ekspertów z różnych dziedzin. Efektywność sportowa poszczególnych graczy oraz zespołu, który tworzą, wyznaczana jest wieloma czynnikami sytuacyjnymi i dyspozycyjnymi (zasobowymi). Podejmowanie racjonalnych decyzji przez headcoacha czy menedżera wymaga więc uwzględnienia możliwie dużej ilości zobiektywizowanych informacji o dyspozycjach graczy. Dlatego pozyskiwanie ekspertów oraz koordynowanie ich prac stanowi ważny składnik operacyjnego zarządzania zespołem sportowym postrzeganym jako podstawowy składnik produktu sportowego.

Z analizowanych materiałów źródłowych wynika, że efektywne firmy sportowe zatrudniają po 3-4 zespoły ekspertów. Decyzje treningowe i personalne wspierane są wynikami badań dotyczącymi głównie:

- efektywności sportowej (analitycy gry),
- zdrowia graczy (lekarze, fizjoterapeuci),
- możliwości wysiłkowych graczy (fizjologowie),
- możliwości psychologicznych graczy (psychologowie zachowań społecznych).

6. Analiza procesu zarządzania talentami

W 1995 r. Europejski Trybunał Sprawiedliwości zajął stanowisko w sprawie regulacji dotyczących transferowania graczy. Stwierdził, iż nie mogą one ograniczać dostępu sportowców do rynku pracy i nie mogą ograniczać swobody przepływu siły roboczej. Ta decyzja ograniczyła możliwość monopolizowania rynku sportowego

i znacznie zwiększyła jego konkurencyjność. Nastąpiło wzmocnienie pozycji negocjacyjnej sportowców i słabszych finansowo instytucji sportowych, głównie stowarzyszeń. To spowodowało, że firmy sportowe posiadające wcześniej formalnie pozycję dominującą zmuszone zostały do pozyskiwania coraz młodszych osobników z uzdolnieniami sportowymi, nieukształtowanych sportowo i wizerunkowo. Unikalność uzdolnień sportowych powoduje, że pozyskiwanie talentów przyjmuje wymiar globalny, a zarządzanie nimi staje się instrumentem realizacji strategii personalnej.

W grach sportowych zarządzanie talentami to wieloletni proces obejmujący antycypacyjne identyfikowanie i pozyskiwanie uzdolnień do gry. Uzdolnienia te są wrodzone, unikatowe i losowo ujawniane przez nielicznych. Następnie przekształca się je w profile kompetencji sportowych, inaczej umiejętności wypełniania określonych funkcji w grze. Na końcu tego procesu następuje transferowanie umiejętności gry do firm sportowych. Antycypacyjne identyfikowanie i pozyskiwanie uzdolnień do gry to proces wyznaczony przewidywanymi, przyszłymi profilami umiejętności graczy; realizowany jest przez *scouting* lub *assessment center*. Przekształcenie uzdolnień do gry w profile umiejętności odbywa się w ramach zintegrowanych procesów edukacji zawodowej, treningu sportowego i coachingu personalnego. Natomiast transfer kompetencji gracza do firmy sportowej stanowi ostatnią fazę zarządzania talentami i początkową fazę zarządzania transferami. Transfer kompetencji jest realizowany zazwyczaj przez *coacha* gracza lub jego menedżera [Panfil 2006].

Dlatego w analizowanych firmach sportowych na przełomie XX i XXI wieku rozpoczęło się przekształcenie tradycyjnego szkolenia zespołów młodzieżowych realizowanego w różnych kategoriach wiekowych w proces systemowego zarządzania talentami z wykorzystaniem takich instrumentów, jak:

- nadanie szkoleniu sportowemu wymiaru zawodowej edukacji realizowanej w ramach scentralizowanych systemów funkcjonujących w Niemczech i we Francji lub zdecentralizowanych rozwiązań, np. edukacja w firmach sportowych we Włoszech czy w Anglii,
- coraz szersze wykorzystanie *scouting* i *coaching* uzdolnionych sportowców oraz
- tworzenie globalnej sieci, tzw. *assessment and developing center*, określanych jako akademie firm sportowych.

Podczas analizy wybranych firm sportowych okazało się, że w różnym stopniu wprowadzają one elementy zarządzania talentami. Najpełniej poszczególne instrumenty wprowadza i rozwija MU. Bayern główny nacisk kładzie na zawodową edukację, znacząco wspieraną przez Niemiecki Związek Piłki Nożnej, oraz *scouting* realizowany poprzez firmy headhunterskie. W przypadku Barcy dynamicznie rozwija się akademia firmy, przyjmując wymiar globalny, gdyż ośrodki wchodzące w skład Akademii FC Barcelona tworzone są w Indiach, Kanadzie, USA, Chinach. Wydaje się, że najwolniej zmiany w tym zakresie zachodzą w AC, w której skoncentrowano się na nadaniu szkoleniu sportowemu wymiaru edukacji zawodowej.

7. Wnioski

1. Efektywne firmy sportowe działały w warunkach silnej konkurencji, sportowej, medialnej i finansowej.

2. Analizowane firmy realizują proaktywną strategię personalną, która nadaje wymiar wiodący kapitałowi ludzkiemu w układzie gracz – *coach* – menedżer.

3. Delegowanie kompetencji zarządczych w zakresie funkcji podstawowych na poziom operacyjny w analizowanych firmach jest zróżnicowane.

4. Analizowane firmy sportowe realizują strategię zarówno pozycjonowania marki graczy poprzez *image*, transfer marki firmy sportowej, jak i strategię zrównoważonego pozycjonowania marki gracza i firmy.

5. Efektywne globalnie firmy sportowe pozyskują graczy zarówno z silnych, ze średnich jak i z tzw. wschodzących rynków, odstepują natomiast do firm działających na silnych rynkach.

6. Koncepcja zarządzania talentami w badanych firmach jest implementowana w zróżnicowanym zakresie i przyjmuje różną strukturę. Jednak wszystkie firmy traktują ten instrument realizacji strategii personalnej jako potencjalnie wiodący.

7. Praktyczna wartość wyników pracy sprowadza się do faktu, iż analizowane strategie personalne można wykorzystać jako ekwifinalne wzory najlepszych praktyk efektywnego zarządzania firmą sportową i poprzez benchmarkingu można usprawniać funkcjonowanie innych firm, nie tylko sportowych.

Literatura

Listwan T., *Strategie personalne*, [w:] R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne*, Wrocław 1998.

Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 38-58.

Panfil R., *Coaching uzdolnionego gracza*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Wrocław 2006.

Panfil R., *Efektywny coaching zespołów zadaniowych (na przykładzie zespołów sportowych)*, Studia i Monografie nr 92, AWF, Wrocław 2008.

Panfil R., *Strukturalizowanie produktu klubu sportowego*, [w:] *Marketingowe zarządzanie sportem*, Sport & Business Fundation, Poznań 2007, s. 77-86.

Panfil R., *Transformacja systemu zarządzania klubem sportowym (od stowarzyszenia do spółki)*, „Human Movement AWF Wrocław – Poznań” 2000, nr 2 (2), s. 65-79.

Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Wrocław 2004.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1996.

Raport „Deloitte Football Money League 2008” (przychody 2006/2007).

Raport Deloitte, Top 11 – najpopularniejsze kluby Europy 2006.

Torrington O., Hall L., *Personnel Management: HRM in Action*, Prentice-Hall, New York 1995, s. 47.

www.acmilan.com.

www.fcbarcelona.com.

www.fcbayern.t-com.de.

www.manutd.com.

www.uefa.com.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN EFFICIENT SPORT COMPANIES

Summary: As a result of commercialization of sport activity, more and more sport clubs, previously functioning as associations, are transformed into commercial subjects termed as sport companies. These companies create a product which has a certain type of sport and sport efficiency as its core element, while the image and the strength of image transfer of club's brand constitute an added value. Sport companies belong to the group of commercial subjects among which human resources, determined by personnel strategy, are decisive for competitive advantage and identity.

A wide variety of external factors cause sport companies exhibiting high efficiency, particularly in football, to adopt flexible personnel strategies, which are adapted to market requirements as well as specific socio-cultural environment. The work presented here puts forward the main components of personnel strategies used by efficient sport companies, namely managing transfers, talents, sport team (treated as a group of employees) and senior management.