

JOANNA CEWIŃSKA

Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

**Zarządzanie zasobami ludzkimi
w klubach sportowych non-profit w Polsce**



[Kup książkę](#)

JOANNA CEWIŃSKA

**Zarządzanie zasobami ludzkimi
w klubach sportowych non-profit w Polsce**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

[Kup książkę](#)

Joanna Cewińska – Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT
Kazimierz Doktor

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Danuta Bąk

SKŁAD I ŁAMANIE
Zdzisław Gralka

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁA
Barbara Grzeszczak

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06242.13.0.H

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7525-910-0
ISBN (ebook) 978-83-7969-256-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
91-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63; faks (42) 665 58 62

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Zarządzanie w klubach sportowych w świetle studiów literaturowych	
1.1. Klub sportowy jako podmiot zarządzania	13
1.2. Współczesne tendencje w zarządzaniu klubami sportowymi	21
1.2.1. Idea „dobrego zarządzania” w sporcie	21
1.2.2. Implementacja metod i technik zarządzania w klubach sportowych	25
1.3. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych	31
1.3.1. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi	31
1.3.2. Realizacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych	36
Rozdział 2. Kluby sportowe non-profit w Polsce – stan obecny i uwarunkowania ich działania	
2.1. Metodologiczne aspekty badań	59
2.1.1. Przesłanki podjęcia badań, ich problematyka i metodologia	59
2.1.2. Metody badań	64
2.1.3. Przebieg badań	67
2.1.4. Ograniczenia przyjętej metodyki	70
2.2. Kluby sportowe non-profit w Polsce	71
2.2.1. Kluby sportowe w Polsce w świetle danych statystycznych	72
2.2.2. Prawno-organizacyjne aspekty działalności badanych podmiotów	77
2.2.3. Historyczne uwarunkowania działalności badanych klubów	88
2.2.4. Charakter działalności klubów	94
2.2.5. Zasoby ludzkie klubów sportowych	99
Rozdział 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych non-profit	
3.1. Procesowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi	109
3.1.1. Faza planowania i kontroli	110
3.1.2. Faza realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi	111
3.1.3. Ocena zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu procesowym	134
3.2. Wymiary zarządzania zasobami ludzkimi	136
3.3. „Dylematy” zarządzania zasobami ludzkimi w badanych klubach	138
3.3.1. Dobrowolność stowarzyszania – fakt czy fikcja	139
3.3.2. Sport wyczynowy pod szyldem sportu dla wszystkich	140
3.3.3. Selekcja czy deprecjacja talentów	141
3.3.4. Motywująca czy demotywująca rola rodziców młodych sportowców	146
3.3.5. Sport a szkoła	148
3.3.6. Niedostatek wolontariuszy	149
3.3.7. Dobrowolność uczestnictwa czy wykluczenie ekonomiczne	152
Rozdział 4. Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit. Wnioski z badań i rekomendacje	
4.1. Refleksje na temat działalności sportowej klubów non-profit	153
4.2. Obecny stan zarządzania zasobami ludzkimi w klubach	161

4.3. Bariery i szanse wdrażania zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w klubach sportowych	166
4.4. Wnioski praktyczne	171
4.5. Wnioski teoretyczne	177
Zakończenie	181
Bibliografia	185
Spis rysunków	199
Spis tabel	201
Załącznik	203
Od Redakcji	207

Wstęp

Ostatnie lata XX wieku i pierwsza dekada XXI stulecia to okres dynamicznych zmian w sporcie. Na skutek komercjalizacji i profesjonalizacji tej dziedziny przeobrażeniom ulegają organizacje działające w każdym z jej sektorów: publicznym, non-profit oraz komercyjnym. Kształtujące się reguły gry biznesowej determinują funkcjonowanie zarówno podmiotów zorientowanych na zysk, jak i tradycyjnych stowarzyszeń. Wobec powyższego organizacje sportowe coraz częściej są obiektem zainteresowań przedstawicieli nauk o zarządzaniu. A ci zgodnie przekonują o potrzebie i możliwości implementacji w nich koncepcji, modeli i metod zarządzania, które sprawdziły się w biznesie. Takie stanowisko prezentuje między innymi K. Doktor, tłumacząc, że „zarządzanie instytucjami sportowymi odbywa się na tych samych zasadach, które uznane zostały za uniwersalne. Sport, mimo swej odrębności, dla osiągnięcia celów może posłużyć się zasadami wojskowego dowodzenia, politycznego przywództwa lub gospodarczego zarządzania. Zachowania menedżerów mają swoje wspólne podstawy, w związku z tym szukanie tutaj osobliwości sportowych raczej oddala nas od poznawczych walorów uniwersalnych zasad zarządzania, kierowania i przywództwa” (Doktor 2005: 116).

Na kanwie ogólnych prawideł zarządczych powstały kompendia wiedzy obejmujące wytyczne do prowadzenia ku sukcesom rozmaitych organizacji sportowych. Szczególnie liczne są publikacje na temat marketingu sportowego. Coraz częściej zwraca się również uwagę na problem zarządzania zasobami ludzkimi w sporcie, proponując i w tym przypadku przysposobienie rozwiązań w zakresie gospodarowania kapitałem ludzkim, stosowanych w innych sferach.

W literaturze z zakresu zarządzania sportem opisywane są praktyki menedżerskie różnych organizacji. Jednak najczęściej autorzy odnoszą się do klubów działających w formie spółek prawa handlowego, potocznie określanych mianem spółek sportowych. Kluby non-profit wydają się być ignorowane przez badaczy (Taylor, McGraw 2006: 229). Między innymi ten fakt przyczynił się do zainteresowania autorki sportem stowarzyszeniowym. Istotny wpływ na wybór tematu miały również doświadczenia autorki wynikające z działalności w organizacjach sportowych non-profit i pełnienia w nich różnych ról oraz te związane z pracą w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi UŁ. Połączenie dwóch pasji stało się podstawą do podjęcia decyzji o wyborze tematu i ukierunkowało prace badawcze. Specyfika realizowanych czynności uzasadniała ujęcie ich w kilka etapów.

Pierwszy etap tych prac miał charakter studiów literaturowych. Analizą objęto pozycje polskich i zagranicznych autorów. Dokonując przeglądu treści

publikacji poświęconych zarządzaniu organizacjami sportowymi, autorka starała się usystematyzować wiedzę i określić przebieg dalszych działań. Efektem pierwszego etapu analiz była również decyzja o przeprowadzeniu zwiadu (Nowak 2007: 58–61). Jego wyniki miały ułatwić jednoznaczne określenie kwestii, którym poświęcone zostaną dalsze prace badawcze oraz umożliwić dokonanie oceny zasadności założeń tkwiących u podstaw doboru metod badawczych. Zwiad przeprowadzono, wykorzystując dwa sposoby gromadzenia danych: wywiad wolny oraz kwestionariusz ankiety. Wyniki badania wstępnego pozwoliły sprecyzować problematykę badań zasadniczych. Ujęto ją w następujących pytaniach badawczych:

- Jak realizowane są procesy zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych działających w formie stowarzyszeń? (jakie funkcje składające się na proces zarządzania zasobami ludzkimi są realizowane w klubach sportowych; jakie metody i techniki są wykorzystywane w celu realizacji tych funkcji).

- Jaki jest „stan” zasobów ludzkich w klubach sportowych działających w formie stowarzyszeń? (kto jest zaangażowany w działalność klubów; jakie funkcje pełnią ludzie związani z klubami sportowymi; jakie kompetencje mają w związku z pełnionymi przez siebie zadaniami; czy te kompetencje są adekwatne do realizowanych zadań i pełnionych funkcji oraz wyzwań stojących przed klubami sportowymi).

Rezultaty zwiadu utwierdziły autorkę w przekonaniu o słuszności przyjętej strategii badawczej ukierunkowanej na pozyskanie danych o charakterze jakościowym.

„Badania jakościowe nie mają w naukach społecznych lekkiego żywota [...]. W okresie fascynacji cybernetyką i podejściem systemowym, [badania jakościowe], które szły w parze z analizą ilościową, były wręcz traktowane po macoszemu, jako mniej poważne i mniej naukowe. Z czasem okazało się jednak, że badania ilościowe nie dają odpowiedzi na wiele pytań oraz że pomimo ogromnej siły, jaką mają analizy dużych prób, borykają się z własnymi słabościami” (Jemielniak 2012: IX).

Obecnie, ze względu na zróżnicowanie nauk społecznych oraz wzrost wrażliwości i świadomości badaczy w kwestiach fundamentalnych założeń na temat natury świata społecznego, podkreśla się potrzebę stosowania różnych sposobów uprawiania działalności naukowej. Jak twierdzą N. Denzin i Y. Lincoln, „znajdujemy się w momencie historycznym, który cechuje się wielogłosowością, kwestionowaniem znaczeń, emancypacją i uwolnieniem od postrzegania świata w jednym kolorze” (Sławecki 2012: 65). Zatem doszukiwanie się przewagi badań ilościowych nad jakościowymi, i odwrotnie, wydaje się nieuzasadnione. Oba rodzaje badań mają swoją specyfikę, którą należy uwzględniać przy wyborze sposobu rozumienia problemów społecznych (Jemielniak 2012: XII).

Decydując się na prowadzenie badań jakościowych, należy wziąć pod uwagę to, że charakteryzują się one różnorodnością podejść do teorii i metod, a ich

reguły „nie do końca poddają się kodyfikacji” (Stasik, Gendźwiłł 2012: 1). Do ich cech zalicza się: długotrwały i intensywny kontakt z terenem badań, holistyczne ujęcie danych, ograniczenie przyjmowania z góry opinii i sądów, posługiwanie się mało standaryzowanymi narzędziami badawczymi i pełnienie aktywnej roli przez badacza jako autora pytań badawczych i użytkownika metod gromadzenia danych (Sławecki 2012: 74–75). Ponadto zakłada się, że w tego typu badaniach istnieje więcej uznanych sposobów postępowania niż w badaniach ilościowych. Przypisywana badaniom jakościowym swoboda i elastyczność wymagają jednak dużej odpowiedzialności za ostateczne rezultaty badań i konieczności uświadomienia sobie, iż ich prowadzenie narażone jest na większą liczbę potencjalnych zagrożeń (Stasik, Gendźwiłł 2012: 2).

Ukierunkowanie na zbieranie danych o charakterze jakościowym wymagało określenia metodologii badań. Analiza literatury poświęconej badaniom społecznym oraz konsultacje z metodologami wpłynęły na podjęcie decyzji o wykorzystaniu założeń teorii ugruntowanej oraz badań etnograficznych¹. Konsekwencją tego wyboru było odejście od tradycyjnego modelu zmierzania do odkrycia naukowego, w którym najpierw stawia się hipotezy, a potem je weryfikuje (Glinka, Hensel 2012: 45). Drogowskazem na drodze poznania naukowego stały się pytania badawcze, które pojawiały się również w toku realizacji projektu badawczego.

Powyższe założenia pozwoliły na kontynuację badań. Ich drugi etap polegał na gromadzeniu materiału empirycznego i realizowany był w latach 2006–2012. Objął trzy fazy. W pierwszej z nich badaniu poddano 112 polskich klubów-stowarzyszeń, wykorzystując takie metody, jak: obserwacja, wywiad, analiza treści. Zebrane dane pozwoliły na stworzenie zbiorowego studium przypadku. W drugiej fazie tego etapu badań, na skutek przyjęcia strategii odpowiadającej metodologii teorii ugruntowanej, skoncentrowano się na prowadzeniu wywiadów z reprezentantami 27 klubów. W gronie respondentów znalazło się 130 osób. Z każdą z nich spotkano się średnio cztery razy, co dało 520 wywiadów. W trzeciej fazie drugiego etapu badań przeprowadzono rozmowy z przedstawicielami instytucji rządowych i pozarządowych, współuczestniczących w tworzeniu warunków do uprawiania sportu.

W trzecim etapie prac badawczych dokonano weryfikacji i analizy danych. Opracowano również wyniki badań, które przedstawiono w niniejszej pracy.

Celem głównym rozprawy jest ocena klubów sportowych działających w formie stowarzyszeń z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi. Tak sformułowany cel pozwala na dość swobodną jego interpretację, co jest zgodne z przyjętą konwencją badań. Aby uczynić proces realizacji celu głównego bardziej przejrzystym, sformułowano następujące cele cząstkowe:

¹ Szczegółowy opis metodologii badań zawarto w punkcie pierwszym rozdziału drugiego.

- przedstawienie założeń zarządzania zasobami ludzkimi, stanowiących punkt odniesienia (perspektywę) dokonywanej oceny klubów sportowych non-profit;

- opisanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych non-profit, który stał się podstawą oceny;

- zidentyfikowanie problemów dotyczących ludzi związanych z klubami non-profit w Polsce w celu poddania ich analizie z punktu widzenia założeń zarządzania zasobami ludzkimi.

Powyższe cele oraz założenia metodologiczne przesądziły o logice wywodów oraz układzie treści pracy. Rozważania ujęto w czterech rozdziałach.

Rozdział pierwszy powstał na podstawie analizy literatury przedmiotu. Dokonano w nim przeglądu dotychczasowych prac teoretycznych i empirycznych poświęconych zarządzaniu organizacjami sportowymi. Przedstawiono cechy klubu sportowego jako organizacji, a następnie zarysowano problematykę zarządzania organizacjami sportowymi. W dalszej części zaprezentowano założenia zarządzania zasobami ludzkimi. W ostatnim fragmencie rozdziału odniesiono się do specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych. Przedstawienie stanu wiedzy na temat zarządzania organizacjami sportowymi, w tym klubami, pozwoliło na określenie luki poznawczej i ulokowanie pomysłu badań autorki w dotychczasowym dorobku innych naukowców.

W rozdziale drugim rozprawy omówiono aspekty metodologiczne badań, w szczególności przesłanki ich podjęcia, problematykę, wykorzystane metody badawcze, przebieg prac badawczych oraz ograniczenia przyjętej metodyki. Następnie opisano uwarunkowania działalności klubów sportowych non-profit w Polsce. Skoncentrowano się na przedstawieniu danych statystycznych dotyczących tych podmiotów, w szczególności aspektów prawno-organizacyjnych ich działalności, uwarunkowań historycznych oraz specyfiki zasobów ludzkich zaangażowanych w pracę klubów.

Rozdział trzeci poświęcony został prezentacji sposobów zarządzania zasobami ludzkimi w badanych klubach. Posłużono się w tym celu procesowym ujęciem zarządzania zasobami ludzkimi, w którym wyodrębniono fazy: planowania, realizacji i kontroli oraz odniesiono się do trzech wymiarów zarządzania kadrami: funkcjonalnego, instrumentalnego i instytucjonalnego. Omówiono także problemy związane z ludźmi zaangażowanymi w działalność klubów, wynikające ze specyfiki tych organizacji.

W rozdziale czwartym pracy dokonano oceny polskich klubów sportowych działających w formie stowarzyszeń z punktu widzenia przyjętych założeń zarządzania zasobami ludzkimi. Rezultaty badań własnych porównano z wynikami badań innych autorów. Wskazano także bariery i szanse zarządzania zasobami ludzkimi w polskich klubach non-profit. Następnie zaprezentowano propozycje działań, których podjęcie może wpłynąć na usprawnienie procesów zarządzania klubami non-profit. Opierając się na dociekaniach prowadzonych

zgodnie z założeniami teorii ugruntowanej, sformułowano hipotezy stanowiące jednocześnie wnioski teoretyczne z badań.

Niniejsza praca ma walor poznawczy – ukazuje sposoby realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych działających w formie stowarzyszeń oraz problemy, z którymi owym podmiotom przychodzi się mierzyć. Zawiera próbę usystematyzowania opisywanych kwestii, ich porównania i wyjaśnienia.

Autorka ma nadzieję, że rozprawa spełnia także wymóg oryginalności. Otóż zaproponowane ujęcie stanowi jedno z nielicznych polskich opracowań poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych, w tym – dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce.

Praca ma charakter interdyscyplinarny, co wynika z wieloaspektowej natury sportu i specyfiki nauk o zarządzaniu. Rozważania w niej ujęte mogą być inspiracją i punktem wyjścia do dalszych, pogłębionych analiz.

W związku z wykorzystaniem, zarówno w tytule, jak i w treści pracy, obco brzmiących terminów, autorka wyjaśnia, iż w wielu przypadkach zastosowała je, przytaczając poglądy innych autorów, którzy posługiwali się terminami angielskimi. Niektóre z pojęć (np. *controlling*) są powszechnie używane w publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, prawdopodobnie dlatego, że zastępują na ogół obszerniejsze opisy w języku polskim oddające ich istotę. Na przykład alternatywą dla sformułowania „kluby non-profit” było określenie „kluby działające w formie stowarzyszeń”, które wydało się zbyt długie, w związku z tym niewygodne w użyciu. W treści opracowania, aby uniknąć powtórzeń, stosowano zamiennie pojęcia: „kluby non-profit”, „stowarzyszenia”, „organizacje nienastawione na zysk”.

Autorka składa podziękowania prof. dr hab. Annie Kubiak oraz dr Zdzisławowi Chmalowi za inspirację metodologiczną oraz wszystkim osobom, które wykazały zrozumienie i pomogły w prowadzeniu badań.

Rozdział 1. Zarządzanie w klubach sportowych w świetle studiów literaturowych

1.1. Klub sportowy jako podmiot zarządzania

W dziedzinie sportu działają rozmaite organizacje: kluby sportowe, stowarzyszenia, federacje, związki sportowe, ośrodki sportu i rekreacji, placówki kształcenia trenerów i instruktorów, instytuty naukowe zajmujące się badaniem sportu, firmy produkujące wyroby sportowe, hurtownie oraz sklepy sprzedaży detalicznej sprzętu sportowego i produktów pomocniczych (np. ubiorów sportowych). Szybko rozwijającą się grupą organizacji sportowych są firmy świadczące usługi w zakresie wychowania fizycznego, rekreacji i rehabilitacji (Pastwa 2000: 27; Perechuda 2003a: 45; Stosik 2003: 74; Kunicki 2006: 209–210).

Organizacje sportowe można podzielić na dwie grupy (Waśkowski 2007: 15): pierwszą z nich tworzą podmioty działające bezpośrednio na rzecz sportu, tworzące warunki do jego uprawiania (nazywane organizacjami sportowymi sensu stricto); drugą stanowią instytucje związane pośrednio ze sportem, wspierające jego rozwój (pozostałe organizacje sportowe).

Hoye i in. (2006) klasyfikują instytucje sportowe, biorąc pod uwagę sektory, w jakich one działają. Wymieniają zatem podmioty sektora publicznego, non-profit (wolontarystyczne) i profesjonalne (komercyjne). Sektor publiczny tworzą instytucje rządowe: państwowe (np. ministerstwo sportu) i lokalne (np. wydziały sportu w strukturach urzędów wojewódzkich, miejskich). Sektor non-profit reprezentują lokalne kluby sportowe oraz podmioty regionalne i krajowe (związki, federacje). Do sektora komercyjnego należą profesjonalne kluby i ich ligi (Real Madryt, T-Mobile Ekstraklasa, National Basketball Association), przedsiębiorstwa wytwarzające sprzęt sportowy (Nike), obiekty i infrastruktura sportowa, np.: Stadion Narodowy w Warszawie, Atlas Arena w Łodzi, Rod Laver Arena w Melbourne (Australia), Stadion Wembley w Londynie (Wielka Brytania), Stadion Maracana w Rio de Janeiro (Brazylia).

Kryterium podziału organizacji sportowych może być również ich wielkość mierzona liczbą osób z nimi związanych. I tak wyróżnić można podmioty małe (np. lokalne kluby, opierające swoją działalność na pracy działaczy i wolontariuszy), średniej wielkości oraz duże korporacje sportowe, korzystające z zasobów globalnego rynku pracy (Taylor i in. 2008: 2).

Biorąc pod uwagę zakres oddziaływania, wskazuje się podmioty krajowe, międzynarodowe, kontynentalne i globalne.

Lista tych organizacji wydaje się nie wyczerpywać wszystkich przykładów, przekonuje jednak o „wysoce zaawansowanym współcześnie procesie instytucjonalizacji struktur sportowych i ich gęstej sieci” (za: Kunicki 2006: 209–210).

Zdaniem K. Doktora (2005: 9) „organizacje sportowe wszelkiego typu – zarówno giganty sportu wyczynowego na olimpijskim poziomie, jak również małe kółka sportu amatorskiego – zajmują należne pozycje w nowoczesnych społeczeństwach, gdyż wykonują swe funkcje poprzez sformalizowane systemy, zapewniają zaspokojenie potrzeb i są niewątpliwie kariatydą architektury całego społeczeństwa”.

Podstawowym podmiotem kojarzonym ze sportem jest klub. Ze względu na problematykę niniejszej pracy dalsze rozważania będą koncentrowały się wokół tego typu organizacji.

Według Słownika języka polskiego (Bralczyk 2008: 296) klub to „organizacja skupiająca ludzi określonego środowiska, zawodu lub o określonych zainteresowaniach; w szczególności to zespół posłów w parlamencie należących do tej samej partii politycznej; dawna organizacja polityczna grupująca najaktywniejszych polityków, zastąpiona z czasem przez partię polityczną”.

Za ojczyznę klubów uchodzi Anglia. W języku angielskim słowo klub oznaczało dawniej pałkę lub kij sękaty, następnie zapłatę za poczęstunek fundowany w towarzystwie pijących. Później terminem klub posługiwano się dla określenia lokalu, w którym biesiadowano oraz towarzystwa zbierającego się w takim miejscu. W połowie XVIII wieku nazwy tej zaczęto używać w odniesieniu do zgromadzenia, którego członkowie schodzą się w jakimś wspólnym celu (Dudek 2005: 17).

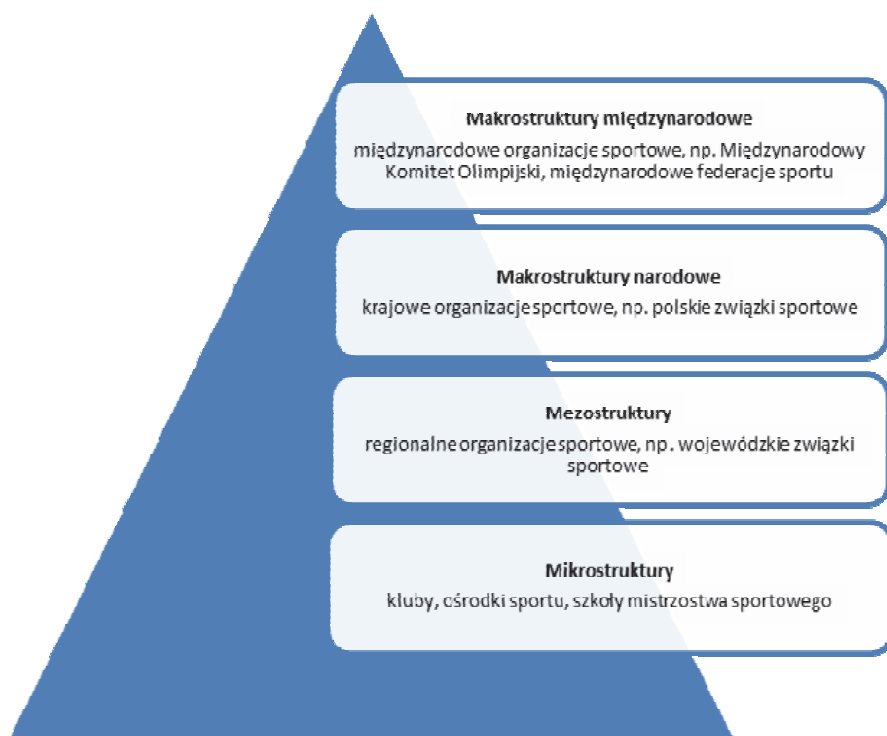
Od początku istnienia kluby angielskie łączyły cele z zakresu kultury fizycznej z towarzyskimi, hobbystycznymi, dyskusyjnymi, wychowawczymi, obywatelskimi, światopoglądowymi lub politycznymi. Były one zakładane przez warstwy społeczne oraz grupy zawodowe i działały na podstawie zwyczajowych praw prywatnych. Zarówno podstawy tych praw, jak i mechanizmy zarządzania klubami nie są znane (Dudek 2005: 24).

Na wzór klubów angielskich zaczęły powstawać tego typu organizacje na świecie i w kontynentalnej Europie. We Francji pierwsze kluby – zgromadzenia ludowe – tworzone kilka lat przed wybuchem rewolucji francuskiej w 1782 roku. Na podobieństwo tych francuskich powstały kluby w Niemczech, Włoszech i Hiszpanii (Dudek 2005: 20).

„Pojęcie klubu nie istniało jednak w prawie europejskim – kontynentalnym. W ustawodawstwie niemieckim wydzielono dwa typy zrzeszeń: towarzystwa (Verein) o celach idealnych (zawodowe, oświatowe, wychowawcze, naukowe, kulturalne, towarzyskie), które nie były nastawione na zysk, oraz stowarzyszenia (Genossenschaft) dążące do osiągnięcia korzyści zarobkowych. Z czasem

pojęcia te zatraciły pierwotne znaczenia. W prawodawstwie pozostało jedynie stowarzyszenie będące główną formułą prawną, na podstawie której zakładano organizacje działające w sferze kultury fizycznej (Sportverein). Ze względu na rozwój nowożytnego sportu na europejską formułą prawną stowarzyszenia nałożono zwyczajową nazwę angielskiego klubu sportowego. W XIX w. doszło do spotkania dwóch tradycji: stowarzyszenia wywodzącego się z kontynentalnej Europy i klubu pochodzącego z wyspiarskiej Anglii” (Dudek 2005: 25).

Klub sportowy jest dziś podstawową jednostką odpowiedzialną za organizowanie warunków do uprawiania sportu. W zaproponowanym przez B. Rybę (2004b: 106–121) wertykalnym modelu zarządzania sportem (rys. 1) reprezentuje mikrostruktury lokalne.



Rys. 1. Wertykalny model zarządzania sportem

Źródło: oprac. własne na podstawie B. Ryba, *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo-rekreacyjnymi*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 2004, s. 106–121

Jako element systemu zarządzania sportem klub funkcjonuje w ramach pewnych zależności zewnętrznych. Można je rozpatrywać w układzie merytorycznym i administracyjnym. Zależność merytoryczna wynika z reprezentowania określonej dyscypliny sportowej, czego następstwem jest przynależność

Rozdział 2. Kluby sportowe non-profit w Polsce

– stan obecny i uwarunkowania ich działania

2.1. Metodologiczne aspekty badań

2.1.1. Przesłanki podjęcia badań, ich problematyka i metodologia

Zainteresowania autorki związane z tematem niniejszej rozprawy pojawiły w roku 2004, a ich inspiracją były doświadczenia wynikające z kilkuletniej działalności społecznej w sferze sportu. Dzięki swojej aktywności miała ona okazję poznać środowisko sportowe nie tylko w rodzinnym mieście, ale również w Polsce. Doświadczenia związane z pracą w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania UŁ wpłynęły na postrzeganie pewnych procesów, sytuacji i wydarzeń, z którymi spotykała się w organizacjach sportowych.

Pierwszy pomysł prowadzenia badań pojawił się w okresie, kiedy działania Katedry koncentrowały się wokół badania dysfunkcji i patologii zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawało się wówczas uzasadnione realizowanie tego tematu w odniesieniu do sfery sportu. Jednak systematycznie prowadzona analiza literatury z zakresu zarządzania sportem stała się źródłem dodatkowych refleksji i inspiracją do szerszego spojrzenia (nie tylko przez pryzmat nieprawidłowości) na kwestie zarządzania zasobami ludzkimi w sporcie.

Dalsze zaangażowanie zarówno w poznanie teoretyczne, jak i w praktykę zarządzania organizacjami sportowymi, zaowocowało zawężeniem zainteresowań autorki do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych. Wciąż jednak owa problematyka wydawała się nie dość określona. Z uwagi na wieloaspektowość dyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi, podjęto decyzję o przeprowadzeniu zwiadu (Nowak 2007: 58–61). Jego celem było zdobycie wiedzy ułatwiającej jednoznaczne określenie kwestii, którym poświęcone zostaną dalsze prace badawcze, oraz dokonanie oceny zasadności założeń tkwiących u podstaw doboru metod badawczych.

Zwiad przeprowadzono przy wykorzystaniu wywiadu wolnego i kwestionariusza ankiety. Wywiad miał pomóc w sprecyzowaniu problematyki badawczej i „nadaniu ciekawości autorki ostatecznego kształtu” (Nowak 2007: 58–61). Użycie kwestionariusza służyło weryfikacji przydatności badania nastawionego

Rozdział 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych non-profit

3.1. Procesowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi może być analizowane, o czym wspomniano w rozdziale 1, z różnych perspektyw. W niniejszej części, prezentując wyniki badań własnych, dokonano próby strukturalizacji zagadnień. W pierwszej części scharakteryzowano praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, opierając się na ujęciu procesowym (Listwan 2010: 16–77), w którym składniki zarządzania kadrami zostały podzielone na trzy fazy: planowania, realizacji i kontroli, zgodnie z cyklem organizacyjnym (rys. 12).



Rys. 12. Fazy realizacji funkcji personalnej

Źródło: oprac. własne na podstawie T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. IV, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 76–77

Najpierw omówiono fazę planowania i kontroli, przyjmując, iż kontrola polega najogólniej na skonfrontowaniu wykonania z planami, a w dalszej kolejności – etapy realizacji.

W drugiej części rozdziału przedstawiono problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jakie ujawniły się w toku prowadzonych badań.