

MAGDALENA WASYLKOWSKA
Uniwersytet Zielonogórski

ROLA MENEDŻERA SPORTOWEGO W ZARZĄDZANIU KLUBAMI SPORTOWYMI

1. Wprowadzenie

Jedną z charakterystycznych cech dla dzisiejszego biznesu jest zauważalna zgodność poglądów na temat wzrastających wymagań, które stają przed menadżerami.

Ogólnie uznaje się znaczenie stałego podnoszenia umiejętności w grupie ludzi tworzących rdzeń firmy, od których zależą jej losy. Wysoki poziom organizacji jest przede wszystkim wynikiem doskonałego zarządzania, które realizują kompetentni menedżerowie. Według C. J. Constable „kompetencje są zdolnościami do wykorzystania wiedzy i umiejętności służących efektywnemu pełnieniu roli menedżera. Stąd wszystkie umiejętności menedżerskie mogą być kompetencjami, gdy są efektywnie wykorzystane”¹.

Menedżerowie odgrywają dużą rolę w systemie podejmowania organizacyjnych decyzji. Do ich zadań należy także inicjowanie i przeprowadzanie zmian w uruchamianiu nowych projektów, poszukiwaniu i badaniu nowych rynków. Ponieważ stałą cechą współczesnych organizacji jest ich zmienność wiążą się z tym niepewność i konieczność reagowania na to wszystko czego nie da się przewidzieć. Menedżer musi być tym który kieruje zdarzeniami. Podejmuje też decyzje dotyczące podziału zasobów finansowych, przeznaczenia środków materialno-technicznych, rozmieszczenia zasobów ludzkich. Menedżer jest negocjatorem. Spotyka się z różnymi jednostkami i grupami po to, by mimo istniejących różnic interesów osiągnąć porozumienie. Menedżer musi kontaktować się z wieloma reprezentantami otoczenia: dyrektorami, kooperantami, klientami, akcjonariuszami, urzędnikami rządowymi itp.. Musi także pełnić rolę łącznika wewnątrz organizacji i kierownictwem firmy. Rola informacyjna wiąże się z koniecznością tworzenia i wykorzystywania sieci wzajemnych kontaktów wewnątrz i na zewnątrz firmy. Konieczność dbania przez organizację o swoje otoczenie, o rynek i odpowiednią na nim pozycję deklarowana jest przez większość menedżerów.

Artykuł prezentuje podstawowe elementy związane z rolą menedżera i lidera sportowego. Prezentuje stan wiedzy na temat cech i kwalifikacji obecnego, współczesnego lidera sportowego, będącego nie tylko działaczem, ale przede wszystkim organizatorem i osobom zajmującym się sportem.

2. Role, umiejętności oraz podział menedżerów

Podziałem ról i czynności menedżerów dokonał H. Mintzberg prowadząc w latach 70 - tych badania amerykańskich menedżerów, którzy mieli dobre opinie u swych przełożonych. Wyróżnił 10 ról, które najczęściej pełnią menedżerowie:

¹C.J. Constable., *Developing the Competent Manager in a UK context, Report for the Manpower Services Commission Sheffield: Manpower Services Commission.*

Role interpersonalne

Role interpersonalne wynikają z formalnej pozycji menedżera i jego władzy. Można wyróżnić wśród nich role:

- reprezentanta – menedżer, który będąc przedstawicielem organizacji musi pełnić związane z tym funkcje symboliczne i ceremonialne,
- przywódcy – menedżer, który powinien i musi odpowiednio oddziaływać na pracowników aby osiągać cele organizacji, rola ta wiąże się z właściwym komunikowaniem, motywowaniem do dobrego rozwoju i oceną pracowników,
- łącznika – menedżer, który utrzymuje stosunki między firmą a otoczeniem zewnętrznym. Pełni również rolę łącznika wewnątrz organizacji.

Role informacyjne

Role informacyjne wynikają z pełnionych przez menedżerów ról interpersonalnych. Wyróżnić można role:

- monitora – menedżer poszukujący informacji istotnych dla firmy, rejestruje, analizuje i ocenia gromadzone dane,
- przekaznika – menedżer dostarczający wyselekcjonowane informacje członkom organizacji,
- rzecznika w firmie – menedżer prezentujący oficjalne informacje przed osobami z zewnątrz organizacji.

Role decyzyjne

- przedsiębiorca - przejawia się w badaniu nowych rynków uruchamianiu nowych przedsięwzięć, inicjowaniu i wprowadzaniu zmian,
- rozdzielający zasoby - podejmuje decyzje dotyczące przeznaczenia zasobów rzeczowych, podziału zasobów finansowych, rozmieszczania zasobów ludzkich,
- kierujący zaburzeniami - usprawnia struktury organizacyjne,
- negocjator - prowadzi negocjacje w samej organizacji jak i poza nią (na zewnątrz negocjuje umowę ze związkami zawodowymi, a wewnątrz mediator w sporze między pracownikami).

Menedżerowie mogą wykonywać swoje zadania na różnych szczeblach organizacji i różnych obszarach jej działania. Podzielić ich można ze względu na ich predyspozycje psychiczne oraz ze względu na poziom zarządzania:

1. Podział menedżerów ze względu na predyspozycje psychiczne:

- *entrepreneur* – to przedsiębiorca który zakłada i kieruje firmą na własny rachunek podejmując ryzyko w nadziei na sukces. Ceni niezależność,
- *intrapreneur* – to człowiek posiadający zdolność do kierowania firmą. Cechuje go zdolność do ryzyka w przedstawianiu i realizowaniu własnych pomysłów lecz nie odczuwa potrzeby własnej firmy.

2. Podział menedżerów ze względu na poziom zarządzania:

- menedżer funkcjonalny - ponosi odpowiedzialność za jeden rodzaj działalności np. produkcję,
- menedżer liniowy - ponosi odpowiedzialność za całą jednostkę. Odpowiada za wszystkie rodzaje działań tej jednostki. Każdy z nich stoi na czele względnie samodzielnego pionu.

Umiejętności menedżerskie oraz ich poziom zależny jest od posiadanej wiedzy, na którą składają się zdolności osobiste, kwalifikacje, doświadczenie i wreszcie postawa i motywacja. W literaturze poświęconej zarządzaniu wskazuje się na cztery ważne rodzaje umiejętności menedżerskich. Są to:

- umiejętności techniczne,
- umiejętności koncepcyjne,
- umiejętności interpersonalne,
- umiejętności wywierania wpływu,
- umiejętności diagnostyczne i analityczne.

Umiejętności techniczne

Umiejętności techniczne są to umiejętności niezbędne do wykonywania pracy lub zrozumienia sposobu, na jaki wykonywana jest konkretna praca w ramach organizacji.

Inżynierowie, projektanci, lekarze czy księgowi dysponują umiejętnościami technicznymi niezbędnymi do wykonywania odpowiednich zawodów. Wszyscy oni dochodzą do podstawowych umiejętności technicznych kończąc różnorakie uczelnie i szkoły. Następnie nabierają doświadczenia w rzeczywistych sytuacjach w pracy, doskonalą się, aż staną się faktycznie menedżerami, szefami działu chirurgii czy współpracownikami w firmie doradztwa księgowego. Tacy menadżerowie spędzają znaczną część swojego czasu pracy na szkoleniu swoich podwładnych i odpowiadaniu na pytania związane z problemami w pracy. Mają oni, bowiem wiedzieć, na czym polega wykonywanie zadań przez nadzorowanych przez nich pracowników. Umiejętności techniczne służą, więc kierownikowi do pełnienia operacyjnych funkcji kierowniczych polegających na nadzorowaniu i instruktażu podwładnych, co oznacza niekiedy konieczność zademonstrowania sposobu wykonywania czynności. W takich sytuacjach kierownik winien wykazywać się sprawnością techniczną wykonywania czynności realizowanych przez jego podwładnych. Tak, więc umiejętności techniczne umożliwiają przekazywanie podwładnym wiedzy niezbędnej do zachowania się przez nich w pożądanym sposób. Wraz z awansowaniem na wyższe szczeble kierownicze rośnie znaczenie umiejętności ogólnokierowniczych, na które składają się umiejętności koncepcyjne i umiejętności wywierania wpływu.

Umiejętności koncepcyjne

Umiejętności koncepcyjne - należą do zdolności menedżera do myślenia obstrukcyjnego. Menedżerowie muszą mieć potencjał intelektualny, który pozwoli im zrozumieć ogólne funkcje organizacji i jej otoczenia, uchwycić sposób, w jaki poszczególne części organizacji łączą się w jedną całość, i patrzeć na samą organizację w sposób całościowy

Na najwyższych szczeblach umiejętności koncepcyjne obejmują te umiejętności, które wiążą się z wyznaczaniem celów dla całego obszaru kierowania lub opracowaniem sposobów realizacji zadanych celów. Oznaczają one, więc umiejętności z zakresu:

- planowania celów dla kadry kierowniczej jednostki organizacyjnej,
- pozyskania środków i zasobów realizacji celów i zadań,
- dzielenia się uprawnieniami,
- kształtowania obszarów odpowiedzialności podwładnych.

Umiejętności te umożliwiają, zatem podwładnemu tworzenie warunków, których podwładni będą mogli sprawnie realizować postawione przed nimi zadania.

Umiejętności interpersonalne

Trzecią grupą wyżej wymienionych umiejętności są umiejętności komunikacji interpersonalnej. Menedżerowie dużo czasu spędzają z ludźmi zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Z oczywistych powodów menedżer musi być wyposażony w zdolność nawiązywania łączności z jednostkami i grupami, rozumienia ich i motywowania. W miarę awansowania menedżer musi umieć współżyć z podwładnymi, innymi menedżerami równymi mu rangą oraz osobami z wyższych szczebli organizacyjnych. Ze względu na pełnione role muszą oni umieć pracować z dostawcami, klientami, inwestorami i innymi partnerami z poza organizacji. Choć wielu menedżerów osiągnęło liczne sukcesy mimo braku umiejętności interpersonalnych, ich posiadanie znacznie zwiększa sukces pracy menedżera.

Umiejętności wywierania wpływu

Równie ważne są umiejętności wywierania wpływu, czyli te, które kształtują poziom motywacji podwładnych do pożądaných zachowań. Obejmują one cechy:

- przywódcze (autorytet),
- umiejętności motywacji bezpośredniej,
- umiejętności kreowania postaw (kształtowania poczucia odpowiedzialności, rozbudzenia potrzeb, delegowania uprawnień itp.),
- zdolności pedagogiczne (trening i szkolenia).

Umiejętności te umożliwiają tworzenie klimatu motywacyjnego służącego temu, aby podwładni chcieli zachowywać się w odpowiedni sposób.

Niestety w wielu organizacjach istnieje bardzo słaby system motywacyjny. Brak jest wyraźnych bodźców ekonomicznych. Słaby system motywacyjny i słaby system informacyjny powoduje, że pracownicy nie wiedzą, czego się od nich oczekuje, za co mogą być nagradzani, a za co karani. Ponadto menedżerowie nie wkładają zbyt wiele wysiłku, aby w inny sposób motywować pracowników, np.: poprzez bardziej motywacyjny podział zadań czy też ustalanie ambitniejszych celów z pracownikami.

Umiejętności diagnostyczne i analityczne.

Menedżer, któremu się powiodło posiada również umiejętności diagnostyczne i analityczne, czyli umiejętności analizowania i diagnozowania problemów organizacji, badania ich symptomów opracowania racjonalnych rozwiązań, więc zaprojektowania najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji i powzięcia rozsądnej decyzji. Umiejętności te sprawdzają się także w sytuacjach korzystnych, na przykład:

Spółka może dostrzeżać, że jej sprzedaż rośnie w tempie dużo wyższym od oczekiwanego. Oczekiwanego możliwych przyczyn mogą wchodzić w grę niskie ceny, wyższy niż oczekiwany popyt lub wysokie ceny konkurencji. Menedżer stosuje, więc umiejętności diagnostyczne w celu określenia, jaka jest przyczyna eksplozji sprzedaży i jak najlepiej ją wykorzystać.

3. Zarządzanie w klubie sportowym

Zarządzanie sportem doczekało się już wielu definicji. Według De Sensi, Kelley'ego i innych jest to pewna kombinacja umiejętności odnoszących się do planowania wydatków organizowania, dyrygowania, kontrolowania, przewodzenia i oceny w kontekście organizacji lub jej sekcji, których główny produkt jest związany ze sportem lub fizyczną aktywno-

ścią. Chelladurai uważa, że zarządzający sportem zajmują się koordynowaniem ograniczonych zasobów ludzkich i materialnych, ważnych technologii oraz przewidywaniem sytuacji w celu sprawnego tworzenia i wymiany usług sportowych².

Zdaniem Piusa i Stotlara, zarządzanie sportem dotyczy wszystkich działań, przedsięwzięć, organizacji obejmujących wytwarzanie, udostępnianie i promowanie produktów sportowych, fitnessowych oraz rekreacyjnych. Obejmuje więc:

- firmę, która wytwarza wyposażenie sportowe, strój i buty;
- osobę lub firmę, która zajmuje się promocją i oferuje swoje usługi organizacjom sportowym;
- organizację wyznaczoną do zarządzania określoną dyscypliną sportową;
- osobę, która reprezentuje sportowca zawodowo uprawiającego sport;
- ludzi, którzy władają i zarządzają obiektami sportowymi;
- ludzi, którzy projektują i budują obiekty sportowe;
- osobę, która uczy uprawiania danej dyscypliny sportowej;
- firmę, która zarządza promocyjnym merchandisingiem i licencjami na organizowanie imprez sportowych;
- firmy telewizyjne, które są zaangażowane w transmisje wydarzeń sportowych.

Podstawowym celem zarządzania sportem jest tworzenie niezbędnych warunków (organizacyjnych, technicznych, społecznych, psychologicznych) do realizacji zadań w sporcie oraz skoordynowania i uzgodnienia sposobu działania pracowników dążących do osiągnięcia konkretnych, zaplanowanych wyników. Istotą działalności menedżerskiej w sporcie jest decydowanie. Przyjęte rozstrzygnięcia przez zarządzających są zależne od ich umiejętności i kwalifikacji, ale i od ich osobistych cech charakteru, praktyki, zdrowego rozsądku.

Przemysł sportowy jest rynkiem, na którym oferowane są takie towary jak sport, rekreacja, artykuły związane z wypoczynkiem i przyjemnością, a także różne aktywności, dobra, usługi, miejsca i pomysły. Przykładowymi produktami oferowanymi w ramach przemysłu sportowego są:

- aktywny udział w sportach;
- udział w sportach w charakterze widza;
- merchandising promocyjny, służący promowaniu sportów, ćwiczeń fitnessowych, wydarzeń sportowych;
- obiekty lub tereny niezbędne do uprawiania sportu;
- indywidualna oferta prowadzenia spraw finansowych, prawnych i promujących sportowca uprawiającego sport zawodowy;
- ilustrowane magazyny sportowe, poświęcone jednej lub wielu dyscyplinom sportowym.

Na rozwój przemysłu sportowego wpłynęło wiele czynników, takich jak³:

- wzrastająca ilość nowych i zróżnicowanych zajęć sportowych, rekreacyjnych;
- wzrost liczby miejsc oferowanych przez te same dyscypliny sportowe;
- wzrost liczby i rodzajów ilustrowanych magazynów sportowych;
- wydłużenie się czasu wolnego;

² J. Klisiński, *Profesjonalizacja i profesjonalści w zarządzaniu sportem*, Częstochowa 2000, s.9.

³ Tamże, s.10.

- rosnąca rola środków masowego przekazu;
- boom fitnessowy z lat 70.;
- wzrost liczby i typów obiektów, imprez sportowych i udziału w nich ludzi;
- ekspansja dóbr i usług sportowych skierowanych do różnych segmentów rynku;
- wzrost liczebności różnych dyscyplin sportowych na poziomie zawodów fitnessu i rekreacji;
- przejście od obiektów jednofunkcyjnych do wielofunkcyjnych;
- wzrost liczby zajęć sportowych dostosowanych do potrzeb społecznych;
- rozwój sponsoringu i finansowania sportu przez społeczność biznesową;
- coraz częstsze wykorzystanie znanych sportowców w promocji produktów;
- podnoszenie poziomu edukacji sportowej;
- wzrost zysków ze sportu;
- zmiany w technologii produkcji sprzętu sportowego, usługach i szkoleniach;
- uwydatnienie roli sportu jako produktu konsumenckiego;
- rozwój marketingu i orientacji marketingowej w przemyśle sportowym;
- podnoszenie kwalifikacji menedżerów sportowych;
- globalizacja sportu i powstanie globalnego rynku sportu.

Aby zarządzanie przebiegało prawidłowo konieczne są stanowiska, na których zatrudnione będą osoby o wysokich kwalifikacjach do pełnienia tych funkcji.

4. Znaczenie menedżera w klubie sportowym

Menedżer sportowy to osoba, która zarządza sportem, zajmuje stałą posadę na kontrakcie i ma pełnomocnictwa do wydawania decyzji w konkretnych rodzajach działalności sportowej.

Profesjonalizacja sportu wpłynęła na to, iż zaczął on być postrzegany jako produkt marketingowy.

Jednolite reguły i zasady gry połączone zostały ze środkami zmierzającymi do podniesienia atrakcyjności poszczególnych dyscyplin sportowych (siatkówka kobiet, tenis stołowy, żużel). Scentralizowano system pozyskiwania sponsorów, wprowadzając „oficjalnych sponsorów” w postaci firm branży telekomunikacyjnej, motoryzacyjnej czy piwowarskiej (w zależności od dyscypliny).

Coraz więcej klubów i związków zaczęło wyodrębniać w swych strukturach działy marketingu, a zawód menedżera sportowego zaczął oznaczać nie tylko osobę działacza, ale przede wszystkim kreatora wizerunku klubu i autora koncepcji marketingowych⁴.

Rozróżniamy menedżerów sportowych liniowych i funkcjonalnych. Liniowi menedżerowie to osoby odpowiedzialne za stan i rozwój organizacji sportowej, obiektu sportowego. Natomiast funkcjonalni menedżerowie sportowi są odpowiedzialni za określoną sferę zarządzania sportem, np. za marketing, public relations, finanse itp.

Menedżerowie sportowi powinni posiadać takie cechy jak: profesjonalizm łączenia funkcji administratora i lidera grupy, uwzględniania interesów każdej z biorących udział w biznesie sportowym, wysokie morale, umiejętność strategicznego myślenia, gromadzenia

⁴ S. Kowalewski, I. Sowier-Kasprzyk, *Zarządzanie produktem sportowo-rekreacyjnym w warunkach społeczeństwa konsumpcyjnego [w:] Zarządzanie produktem – teoria, praktyka, perspektywy*, red. J. Kall, B. Sojko, Poznań 2008, s.143.

i wykorzystywania informacji, przekonywania innych o sprawach ważnych dla sportu, intuicję, wysokie poczucie sprawiedliwości. Dobry menedżer sportowy musi być: przedsiębiorczy, wytrwały, komunikatywny, uczciwy, punktualny, pracowity, skromny, prostolinijny, taktowny, stanowczy. Konieczne jest też, by w zarządzaniu sportem przestrzegał zasad etyki⁵.

W swej pracy menedżer sportowy powinien stosować się do następujących rad:

1. Codziennie opracowywanie dokładnego grafiku dnia i stopień ważności rozpatrywanych w danym dniu problemów.
2. Codziennie racjonalnie zarządzać czasem własnego i współpracownika.
3. Gromadzić mało znaczące i drugorzędne problemy, poświęcać im 3-4 godzin w miesiącu.
4. Raz w miesiącu dokładnie sprawdzić sposób realizacji najważniejszych zadań wykonanych przez wyznaczone osoby.
5. Przekazywać jak największą ilość spraw podwładnym.
6. Pozbywać się niepotrzebnej informacji.
7. Nie rozpraszać się; koncentrować uwagę i wysiłki na głównych problemach.
8. Mieć zawsze czas na realizację ważnych spraw.
9. Nie tracić czasu na uzalanie się nad sobą z powodu niepowodzeń.
10. Po rozwiązaniu trudnej i ważnej sprawy nagradzać siebie wolnym czasem.
11. Nosić przy sobie kilka czystych kartek w celu zapisywania ważnych obserwacji i pomysłów.
12. Nie pracować w dni wolne od pracy.

Menedżer sportowy rozpoczynając karierę powinien być realistą, łączyć zdobyte wiadomości z posiadaną wiedzą i praktyką. Powinien kierować pracą i organizować ją jak również być gotowym samemu ją wykonywać dążąc jednocześnie do osiągnięcia postawionego przed sobą celu⁶.

Lider sportowy przejmuje inicjatywę i przekształca marzenia w rzeczywistość, tworzy wizję i daje wskazówki na przyszłość, następnie przekazuje innym, aby swą pracę ukierunkowali na tę wizję. Cechować go powinno przede wszystkim zaangażowanie, optymizm, który udziela się innym współpracownikom. Wszyscy efektywni liderzy nie boją się ryzyka i odpowiedzialności, nawet w obliczu porażki.

Skuteczni liderzy umiejętnie wypełniają siedem podstawowych ról. Pełnią oni funkcję selekcyonerów, motywatorów, innowatorów, negocjatorów, uzdrowicieli, obrońców, integratorów. Pierwsze dwie dotyczą właściwego doboru i motywowania personelu, a trzecia - poszukiwania przez lidera nowatorskich rozwiązań. W roli negocjatora lider sportu zawsze uwzględnia punkt widzenia klientów, stara się osiągnąć porozumienie typu korzyść - ko-

⁵ J. Klisiński, *Profesjonalizacja i profesjonalności... dz. cyt., s.12.*

⁶ A. Szegda, J. Klisiński, W. Palamarczuk, *Rola euro menedżera w zarządzaniu europejskim, Częstochowa 2000, s. 15.*

rzyść, steruje konfliktem tak, aby owocował nowymi, lepszymi rozwiązaniami. Menedżer sportowy w roli uzdrowiciela stara się zrozumieć potrzeby i rozwiązywać osobiste problemy personelu. W roli obrońcy lider występuje w sytuacji kryzysowej, chroniąc firmę przed zagrożeniami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Jako integrator lider musi umieć łączyć i zgrywać różne elementy procesu wprowadzania zmian, a także zapobiegać tarciom oraz nieuniknionym konfliktom.

Oprócz wyżej wymienionych ról liderzy wypełniają szereg istotnych zadań: wyzwalają energię, tworzą klimat zaufania, kreują sukces. Liderzy potrafią też dzielić się władzą, przekazywać uprawnienia podległemu personelowi oraz tak zorganizować firmę sportową, aby potrafiła sprostać zachodzącym w jej otoczeniu zmianom. Przede wszystkim jednak musi wyprzedzić rzeczywistość, tworzyć atrakcyjną i przekonującą wizję firmy sportowej. Powinna ona być zrozumiała i strategicznie rozwinięta, ponieważ ci, którzy podążają za liderem, chcą rozumieć korzyści płynące dla nich samych i dla firmy sportowej.

Udana wizja musi być dopasowana do misji, która określa, co firma sportowa chce osiągnąć oraz jakie cele zrealizować. A zatem istota misji odzwierciedla cele najważniejsze, w tym cel kierunkowy, a nie wizję firmy sportowej. Do wypełnienia danej misji są potrzebne elastyczne strategie, aby firma sportowa mogła reagować na zmiany i czerpać korzyści nowych lub już istniejących możliwości. Założeniem efektywnego przywództwa jest myślenie za pośrednictwem misji, sformułowanej w sposób przejrzysty i widoczny. Dotyczy to w szczególności jej sedna, deklaracji przedstawiającej ogólny zarys działalności sportowej, sformułowany w kategoriach rynku, ale także sposobu jej realizacji określone w miarę możliwości bardziej szczegółowo.

Po ukształtowaniu misji i stworzeniu wizji menedżer sportowy i lider muszą rozwijać strategie marketingowe, potrzebne do wykreowania danej usługi sportowej. W tym celu menedżer sportowy koncentruje się na realizacji strategii, a lider na osiągniętych rezultatach.

Lider może wybrać z wielu strategii taką, która przyniesie oczekiwane zmiany i będzie zgodna z jego wizją i misją. Menedżer sportowy planuje, organizuje i wprowadza w życie cele organizacji, lider sprowadza te cele do procesu. Menedżer buduje strukturę potrzebną do osiągnięcia celów i wyznacza sposób postępowania dla personelu, lider sportowy włącza personel w tworzenie partnerskich układów, sprzyjających osiągnięciu wizji. Menedżer kontroluje, a lider motywuje członków personelu. Dla większej efektywności działań organizacji sportowej i jej przetrwania na rynku bardzo pożądane są zarówno techniczne umiejętności menedżera, jak i koncepcja wizji lidera⁷.

Dzisiejsze firmy sportowe charakteryzuje nadmiar zarządzania i deficyt prze wodzenia oraz przewaga myślenia w kategoriach dnia codziennego. Koncentracja na stanie istniejącym, wynikająca z nadmiaru zarządzania, prowadzi do braku elastyczności firmy sportowej w sytuacji, gdy potrzebna jest kreatywność. Świat zmienia się tak szybko, że firma sportowa musi przekształcać się wraz z otaczającym ją środowiskiem rynkowym i społecznym. Sekret sukcesu firmy sportowej tkwi w tym, by jej zarząd obejmował zarówno lidera, jak i menedżera. Procesy zmian wymagają dominacji liderów w firmie sportowej. Aż 70% działań w firmie sportowej podczas procesów transformacji to czynności związane z przewodzeniem. Jedynie 30% to czynności typowo menedżerskie, łączące się z wprowadza-

⁷ K. Perechuda, *Zarządzanie firmą sportową*, Wrocław 1999, s. 23.

niem w firmie zmian. Niestety zarówno w sporcie polskim, jak i światowym obserwujemy dziś kryzys przywództwa.

5. Podsumowanie

Globalna konkurencja powoduje powstawanie nowych problemów, problemów przede wszystkim zaostreżenie wymagań wobec „doskonałości” menedżerów. Aby się utrzymać w wyścigu ekonomicznym, niezbędne będzie systematyczne wprowadzanie innowacji; nowych wyrobów, usług i procesów. Procesów przedsiębiorstwie przyszłości, obok jakości i innowacji, badań i marketingu, niewątpliwie najważniejszym kryterium sprawności menadżera będą „stosunki z ludźmi”, gdyż ludzie będą największym dobrem przedsiębiorstwa.

W zarządzaniu w przedsiębiorstwie przyszłości wiele dotychczasowych umiejętności z pewnością nadal będzie niezbędnych. Nadal ważna będzie szeroka wiedza, duże doświadczenie i wyobraźnia. Nie można ich jednak uzyskać bez takich cech jak inteligencja, kreatywność, umiejętność analitycznego myślenia i ogólnych zdolności. Bez nich nie można nauczyć się wyciągania logicznych wniosków, pokonywania przeszkód, osiągania celów i wyrobienia sobie autorytetu.

Powstają też nowe umiejętności związane z procesami demokratyzacji życia w pracy i zmiennością otoczenia, a zwłaszcza rynku. Wiele z tych umiejętności można się nauczyć, uzupełniając swoją wiedzę i zmieniając konwencjonalne sposoby tzw. produkcyjnego myślenia, z także korzystając z techniki komputerowej i pomocy doradców. Aby być menadżerem, niekoniecznie trzeba mieć charyzmę przywódcy, a więc zdolność do przekonania innych, by starali się realizować wyznaczone cele. Przywódcę kreują przede wszystkim jego indywidualne cechy charakteru, dla menadżera zaś ważne jest, w jaki sposób podejmuje on decyzje, jaka jest ich jakość i traktuje ludzi w przedsiębiorstwie (umiejętności decyzyjne i interpersonalne). Są to działania wymagające niewątpliwie dużych umiejętności. Jednakże, jeśli chce się być dobrym menedżerem - wszystko to nie wystarczy. Od menadżera wymagana jest, bowiem silna osobowość charakter, a wykształcenie i specjalizacja fachowa stwarzają dopiero ich podstawy tylko taki, bowiem menedżer potrafi przeobrazić to, co potencjalne, w to, co rzeczywiste, i zwykłych ludzi skłonić do robienia rzeczy niezwykłych.

Dobry menadżer musi przede wszystkim być skuteczny. Skuteczność menadżera podkreśla P.F. Drucker - jest z pewnością jednym z podstawowych wymagań grze o skuteczność organizacji i sama w sobie stanowi najważniejszy wkład w rozwój organizacji. Zdaniem tego autora, istnieje pięć nawyków umysłu, które trzeba sobie zrobić, żeby zostać skutecznym menedżerem. Można je sformułować następująco:

1. Skuteczni menedżerowie wiedzą, na czym schodzi im czas. Cechuje ich szczególna troska o poszanowanie swojego i cudzego czasu.
2. Skuteczni menedżerowie skupiają się na świecie zewnętrznym organizacji.
3. Skuteczni menedżerowie budują na zaletach, a nie na słabościach, słabościach siłach własnych.
4. Skuteczni menedżerowie koncentrują się na paru głównych dziedzinach, w których mogą przynieść wybitne rezultaty.

5. Skuteczni menedżerowie podejmują skuteczne decyzje. Starają się podejmować niewiele decyzji, ale za to o zasadniczym znaczeniu.
6. Skuteczni menedżerowie potrafią tworzyć wizję i mają dar narzucania innym swoich koncepcji, a także angażowania ich do współpracy.
7. Skuteczni menedżerowie odznaczają się zdecydowaniem w realizacji swojej wizji. Zdecydowanie to siła charakteru człowieka, który dokonuje tego, co wydaje się niemożliwe, konsekwentnie dąży do realizacji swoich planów i na przekór nie-sprzyjającym ocenom i postawą potrafi wytrwać w swoim zdecydowaniu.

Dobre przygotowanie menedżerów do sprawowania funkcji kierowniczych jest bardzo ważnym czynnikiem kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw.

Badania przeprowadzone w roku 1994 przez profesorów F. Aguillar i G. Loveman z Harvard Business School w zakresie wyzwań menedżerskich dowiodły, że w krajach Europy Zachodniej jednym z największych wyzwań są kompetencje kadry kierowniczej. Jako główny czynnik sukcesu wymienia się potrzebę szkoleń, w tym przede wszystkim w obszarze zarządzania strategicznego, marketingu, zarządzania finansami zasobami ludzkimi. Obecnie rysuje się obraz menadżera, który ceni kompetencje techniczne i bardziej niż kompetencje w zarządzaniu, małą uwagę przywiązuje do zarządzania kadrami, za podstawowe źródło władzy uznaje władzę eksperta a podwładnych przekonuje stosując najczęściej groźby.

Menedżer ten identyfikuje swój sukces z zajmowaniem wysokich stanowisk mimo barku wyraźnej wizji optymistycznie widzi przyszłość swojej firmy. Menedżer ten ma wysoką samoocenę, uważa, że może wpływać na swój los, ale z drugiej strony przywiązuje dużą rolę do tego, co sądzi o nim otoczenie, stosując zasady zależności od okoliczności.

6. Literatura

- [1] Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, AW „Placet Warszawa 1997.
- [2] Bolesta-Kukułka K., *Polityka personalna i strategii rozwoju firmy*, MSM, Warszawa 1995.
- [3] Czermonski A. Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz. J, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2001.
- [4] Drucker P.F. *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
- [5] Gryffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*.
- [6] Klisiński J., *Profesjonalizacja i profesjonalści w zarządzaniu sportem*, Częstochowa 2000.
- [7] Kowalski S., Sowier-Kasprzyk I., *Zarządzanie produktem sportowo-rekreacyjnym w warunkach społeczeństwa konsumpcyjnego*, [w:] *Zarządzanie produktem - teoria, praktyka, perspektywy*, red. J. Kall, B. Sojkin, Poznań 2008.
- [8] Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*" Profesjonalna Szkoła Biznesu. Kraków, 19.
- [9] Perechuda K., *Zarządzanie firmą sportową*, Wrocław 1999.
- [10] Robbins S.P, DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [11] Szegda A., Klisiński J., W. Pałamarczuk, *Rola euromenedżera w zarządzaniu europejskim*, Częstochowa 2000.

Streszczenie

Artykuł prezentuje podstawowe elementy związane z rolą menedżera i lidera sportowego. Prezentuje stan wiedzy na temat cech i kwalifikacji obecnego, współczesnego lidera sportowego, będącego nie tylko działaczem, ale przede wszystkim organizatorem i osobom zajmującym się sportem.

Słowa kluczowe: zarządzanie klubem sportowym, menedżer.

SPORTS MANAGER'S ROLE IN MANAGEMENT SPORTS CLUBS

Summary

The article presents basic elements concerning the role of manager and leader in sports. It presents the state of knowledge on the characteristics and qualifications of the current leader of the modern sport, which is not only an activist, but above all an organizer and those involved in sport.

Keywords: sports club management, manager.

MAGDALENA WASYLKOWSKA
Uniwersytet Zielonogórski
e-mail: m.wasylkowska@wez.uz.zgora.pl

