

Kazimierz Doktor

Otoczenie a organizacje sportowe

Zmiany ustrojowe, jakie zaszły w Polsce po 1989 roku, niejako wymusiły w sporcie adaptację do nowych mechanizmów gospodarki rynkowej, zmiany całej kultury fizycznej oraz w sposobie myślenia i postępowania decydentów w strukturach sportu. W artykule omówiono typologię bliższego i dalszego otoczenia organizacji sportowych, relacje zachodzące między organizacjami sportowymi a ich otoczeniem ekonomicznym (rynkem) i społecznym oraz przykłady strategii i taktyk zachowań rynkowych i rozwojowych, które umożliwiają z jednej strony stosowne reakcje na impulsy i potrzeby otoczenia, z drugiej zaś – odnoszenie sukcesów w realizacji długofalowych i bieżących zadań.

Słowa kluczowe: organizacja sportowa (*sports organizations*), otoczenie zmienne/stabilne (*turbulent/stable environment*), otoczenie skupione/rozproszone (*concentrated/dispersed environment*), otoczenie ekonomiczne (*economic environment*), otoczenie społeczne (*social environment*), kultura sportu (*sports culture*), taktyka inwestowania (*investment tactics*), taktyka produkcji (*production tactics*), taktyka konsumpcji (*consumption tactics*)

W socjologii organizacji od kilkunastu lat panuje moda na „podejście sytuacyjne” oraz analizę zmiennego otoczenia, w którym działają organizacje. Ma to oznaczać, iż bierze się pod uwagę zależność między funkcjonowaniem organizacji i jej efektywnością a uwarunkowaniami zewnętrznymi. Z tego powodu w podręcznikach nauk o zarządzaniu, podobnie jak w podręcznikach socjologii organizacji formalnych, wyróżnia się dwa typy otoczeń: otoczenie bliższe (bezpośrednie) oraz otoczenie dalsze (globalne). Podobnie prakseologowie w Polsce wyróżniali krąg wewnętrzny i zewnętrzny w swej teorii sprawności działania. Niektórzy teoretycy określają te wzajemne stosunki jako różnorodne uwarunkowania: ekologiczne, prawne, ekonomiczne, kulturowe, polityczne, demograficzne (Stoner i wsp., 1998, s. 77–168).

Dla potrzeb kształcenia działaczy i menedżerów organizacji sportowych zostaną krótko omówione dwie typologie otoczenia organizacji sportowej oraz relacje zachodzące między otoczeniem ekonomicznym (rynkem) a organizacjami sportowymi. Taki wybór został dokonany ze względu na prowadzenie tzw. społecznej gospodarki rynkowej w ramach wieloletniej transformacji systemowej. Sport dokonuje swoistej adaptacji do nowych mechanizmów gospodarki rynkowej i z tego wynikają różniczne dyrektywy dla postępowania decydentów w strukturach sportu i całej kultury fizycznej. Niestety nie dysponujemy dostatecznymi badaniami socjologii biznesu, by wyczerpująco przedstawić mariaż (czy raczej mezalians) biznesu i sportu. Ale już dziś wiemy, że sport jest biznesem i biznes jest w sporcie (Perechuda, 1999).

Najczęściej badacze relacji między organizacjami a otoczeniem zajmują się **zmiennym bądź względnie stabilnym** otoczeniem. Oczywiście w tej typologii założeniem podstawowym jest stwierdzenie, iż impulsy do działań organizacji pochodzą z otoczenia (Penc, 1993, s. 121–134), a żądania politycznych wyborców lub gospodarczej klienteli są mało przewidywalne właśnie z powodu ich różnorodności i fluktuacji w czasie. Tak jak szybko zmienia się moda na niektóre rodzaje sportowania (np. zanik gimnastyki szwedzkiej i powolne konanie aerobiku), tak równie dynamicznie zmieniają się relacje między władzą polityczną a organami państwa. Wolniejsze są tylko przeobrażenia podstaw prawnych działalności gospodarczej, ale niechęć organizatorów sportu spotyka się z nieporadnością prawa regulującego system sportowy.

Jeśli akcentujemy turbulencję otoczenia jako wielką zmienną uzależniającą zachowanie się organizacji sportowych, to dla menedżerów sportu można, po pierwsze, postulować konieczność analizy bliższego i dalszego otoczenia oraz opracowania takiej strategii rozwoju organizacji, która umożliwi reakcję na impulsy i potrzeby otoczenia oraz na równoczesny sukces w realizacji długofalowych i bieżących zadań. Ponieważ zmiana jest atrybutem efektywnej organizacji, dlatego strategię wyprzedzającą i dostosowawczą są bardzo dobrym sposobem gwarantowania sukcesu klubu sportowego bądź ogniska rekreacji. Starzy działacze sportu szkolnego i kombataneci „sportu socjalistycznego” przeżywają katusze i zachowują się neurotycznie właśnie z powodu niezrozumienia przemian, których dyktatorem jest otoczenie (Perechuda, 1995).

Drugą przeciwstawną parę omawianej typologii otoczenia stanowią **środowiska o małym bądź dużym stopniu koncentracji**. Niektórzy badacze dokładają do tego jeszcze rozproszoną lub skupioną strukturalizację np. zasobów lub instytucji w otoczeniu. Ale nie chcąc „mnożyć bytów ponad konieczność”, skupimy się na miarach koncentracji zastosowanych do analizowania przez sportowych zarządców typów otoczenia. Miara koncentracji może dotyczyć rozłożenia zewnętrznych za-

sobów, np. kapitałów w systemie bankowym, instytucji administracji i władzy państwowej, grup rekrutacji członków, struktury demograficznej lub wskaźników urbanizacji mocno skorelowanych z krzywymi wzrostu sportu.

Otoczenie skupione wykazuje się skoncentrowanymi zasobami: organizacja sportowa ma więc mniej zewnętrznych kontaktów z lokalną administracją, kręgami przedsiębiorców i sponsorów, osiedlami ludności lub terenami rekrutacji widowni na wielkie imprezy sportowe. Z punktu widzenia wymiarów, przykładem takiego globalnego otoczenia o dużej koncentracji zasobów jest Górny Śląsk, Warszawa i Trójmiasto.

Otoczenie rozproszone cechuje się geograficznym, demograficznym, ekonomicznym rozsianiem sił i zasobów, jak gdyby z dala od organizacji. Przykładem może być środowisko wiejskie, w którym trzeba rekrutować członków i zasoby finansowe z wielu zdecentrowanych skupisk ludności z rozpoznaniem potrzeb otoczenia, gdyż artykulacja tych oczekiwań i pragnień jest słabsza, a koszty kontaktowania się z tak zdecentrowanym otoczeniem są znacznie wyższe niż w wypadku zwartości. Wymaga to także wnikliwej analizy i odmiennej strategii rozwoju.

Rynek a organizacje sportowe¹

Rynek w tym tekście stanowi nazwę zbiorczą, znaczącą rzeczywiście różnorodne rynki kapitałów, zasobów materialnych, finansów pracy (zatrudnienia), towarów, usług itp. To, co chcemy szczególnie podkreślić, to konieczność wykształcenia nowej mentalności ekonomicznej oprócz tego, co jest charakterystycznym rysem osobowości menedżerów sportu, czyli orientacji na sportowy hedonizm i sukces w rywalizacji zawodniczej oraz między klubami (Grudzewski, Hejduk, 2000).

Dylematy gospodarki rynkowej

Szacka (2003, s. 291), powołując się na Słomczyńskiego i Domańskiego, stwierdza, że: „zawód są to czynności: 1) trwale wykonywane, 2) wymagające określonego przygotowania i umiejętności, 3) będące świadczeniami na rzecz innych osób, 4) przynoszące dochody, będące podstawą utrzymania. Te cztery elementy występują we wszystkich współczesnych definicjach zawodu”. Zdanie to potwierdza porównanie powyższych czterech punktów z ustaleniami Międzynarodowej Organizacji Pracy (*International Standard Classification*, 2012, s. 3) oraz Ministra Pracy i Spraw Socjalnych wyrażonych w rozporządzeniu z 10.04 2010 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy (Dz.U. nr 82, poz. 537, s. 6974).

1 Patrz: Williamson, 1997.

Problemy makroekonomiczne

Mamy tutaj na uwadze te kwestie w gospodarce opartej na popycie i podaży, które dotyczą ekonomii organizacji sportowych. Ma to wiele wspólnego z omówionym modelem klubu nie jako biura, lecz jako przedsiębiorstwa (Wawrzyniak, 1999, s. 27). W takim ujęciu, kiedy klub sportowy zaczyna działać np. jako spółka akcyjna lub przedsiębiorstwo prywatne, istnieje strona popytowa ekonomii klubu jako organizacji sportowo-gospodarczej. Istnieje wielki popyt na zasoby: kapitały, członków, widzów, sportowe obiekty, sportowe urządzenia, kredyty bankowe, składki członkowskie lub środki budżetowe od samorządów lokalnych lub administracji rządowej. Istnieje także strona podażowa nowej organizacji sportowej nastawionej na przetwarzanie zasobów organizacji w jej efektywność, utożsamianą z zyskiem lub rentą od kapitału. Podaż klubu obejmuje dobra i usługi serwowane na rynek: widowisko sportowe, siła robocza (zawodnicy jako przedmiot transferów, czyli towar), obiekty sportowe i dostęp do nich dla użytkowników, koncesje na transmisje telewizyjne, znak firmowy klubu dla celów reklamowych itp.

Rozpatrując krzywe popytu i podaży dóbr, towarów i usług sportowych, możemy zauważyć, że rodzi to zmianę traktowania zarówno wnętrza klubu, czyli aktorów systemu społecznego organizacji, jak i aktorów gry rynkowej w otoczeniu ekonomicznym. Traci na znaczeniu rola sportowca-amatora i działacza honorowego (pracującego bez wynagrodzenia dla zdobycia złotej odznaki klubu), a zyskuje na poważaniu rola właściciela, zawodowca-zawodnika oraz kontraktowego menedżera lub bogatego sponsora. W otoczeniu zewnętrznym pojawia się klientela usług sportowych, kupujących „sportowe towary”, np. karnet uczestnika zawodów, oraz mniejszy od nich krąg użytkowników dóbr i usług oferowanych przez „przedsiębiorstwo sportowe”. Oczywiście zmieniają się także tradycyjne sposoby pozyskiwania zasobów od członków oraz podział ekonomicznych i sportowych korzyści na wyjściu systemu, jakim jest, jako system półotwarty, każda organizacja sportowa.

Strategia zachowań rynkowych²

Badania z zakresu socjologii gospodarczej, wspomagające analizy sportu jako biznesu w okresie powolnej transformacji w kierunku nowego ładu gospodarczego, dostarczają hipotez do obserwacji oraz powielania przez organizacje i urzędy kultury tych zachowań adaptacyjnych, które obserwujemy w organizacjach sportowych, z trudem wychodzących z ekonomicznej recesji, długotrwałej inflacji, wielkiego zewnętrznego i wewnętrznego zadłużenia oraz nierównowagi budżetowej.

2 Patrz: Oblój, 1999.

Na podstawie fragmentarycznych obserwacji niektórych klubów o znaczącej pozycji w polskim sporcie można stwierdzić, że posługują się one tezą o zewnętrznym pochodzeniu kryzysu podstaw i warunków ekonomicznych do uprawiania sportu oraz że są zwolennikami posługiwania się słynną już w naszej nauce o zarządzaniu „strategią przetrwania”³. Jeśli kryzys ekonomiczny klubu sportowego jest postrzegany jako coś zewnętrze ukształtowane przez splot historycznych okoliczności, to tym samym kluby chętnie zdejmują z siebie odpowiedzialność za kolejno przeżywane fazy zahamowania wzrostu, recesji lub dokonującego się bankructwa (Rybak, 2004). Do tego dochodzi konserwatywne i bierne oczekiwanie na centralnie dzielone środki budżetowe oraz niemożność wewnętrznej reformy ekonomicznej posiadanych kapitałów własnych (Heinemann, 1995).

Są oczywiście kluby i związki sportowe, które wiedzą, na czym polega racjonalność strategii gospodarczej klubu oraz jak wytwarzać zespolonym wysiłkiem i mądrością menedżerów nadwyżkę przychodów nad wydatkami, a także jak dostosować podaż dóbr i usług sportowych do popytu kontrolowanego przez fachowców marketingu lub zarządzania finansami i organizowania spółek.

Są także takie organizacje, które straciwszy byłego szczodrego finansowo mecenasa państwowego, w dramatycznej sytuacji nowej gospodarki rynkowej przenoszą swoje liche aktywa jako pasywa do muzeum lub na cmentarze, jak pisał ongiś V. Pareto: historia jest cmentarzyskiem elit, w tym elit kierowania sportem niedostosowanym do żelaznych praw rynku. Wzloty, trwanie bądź upadki klubów sportowych wymuszają więc zmianę mentalności ekonomicznej oraz wyboru takiej strategii, która jest racjonalna na rynkach kapitałów, towarów, usług i wartości.

Praktyka pokazuje wielokrotnie mylne traktowanie rynku, jako bezpośredniego otoczenia o dużej zmienności i rozproszeniu, jako otoczenia wrogiego bądź neutralnego względem sportowego stowarzyszenia. Taka taktyka postępowania władz stowarzyszenia i często pasywność członków osłabiają szanse pozyskiwania kapitałowych zasobów dostępnych na rynkach pieniędzy, kredytów, papierów wartościowych oraz zmniejszają możliwości interakcji organizacji ze swoim kręgiem zewnętrznym. W socjologicznym języku można to nazwać **taktyką tracenia potencjalnych grup odniesienia**, którymi dla klubu sportowego są: rodzice, nauczyciele szkolni, przedsiębiorcy, biznesmeni itp.

Oddalenie się od popytu rynkowego jest jednoczesnym redukowaniem reakcji klubu na potrzeby środowiska, popyt jest bowiem tylko ekonomicznym wyrażeniem dla strumienia potrzeb i żądań oraz oczekiwań środowiska społecznego względem

3 Według Gryffina (1999), organizacje mogą następująco reagować na swe otoczenie: zarządzanie informacją (wywiad), zmiana strategii własnej, dokonanie fuzji i aliansów, przeprojektowanie organizacji, naciski i wpływy na otoczenia.

organizacji sportowych, wypełniających swe zdywersyfikowane funkcje organiczne. Trzeba więc uczyć się w życiu i na kursach „gry ekonomicznej z rynkiem”: projektować modele symulacyjne, przeprowadzać badania operacyjne i wspomagać komputerami decyzje w sporcie.

Taktyka inwestowania

Dla powodzenia organizacji jest niezbędne wyznaczenie strategicznych celów, których realizacja jest możliwa pod warunkiem pozyskiwania środków niezbędnych do przetrwania i ewentualnego rozwoju. Miernikiem działalności klubu o pasywnej taktyce inwestowania jest wycofanie się z nakładów na obiekty i urządzenia sportowe, szkolenie sportowe lub akwizycję i marketing. Taktyka wspomagania wzrostu polega na alokacji środków umożliwiających wyższą podaż dóbr i usług na rynek potrzeb młodzieżowych i dorosłych; w krajach rozwiniętych popyt dyktuje warunki inwestowania w obiekty i kadre sportu.

Taktyka produkcji

Jeśli organizację sportową w gospodarczym otoczeniu rynkowym potraktować dla celów dydaktycznych jako zakład produkcyjny, to można stwierdzić, że tworzenie poprzez sprawne szkolenie dobrych towarów i usług (np. widowiska sportowego lub sprzedawanych zawodników) jest warunkiem rynkowego sukcesu. Klub sportowy jest więc ekonomicznie racjonalną wytwórną wielu chodliwych i poszukiwanych towarów oraz współsprawcą sukcesów rynkowych i telewizyjnych widowisk sportowych.

Taktyka konsumpcji

W cyklu racjonalnego gospodarowania myśl przedsiębiorcy poprzedza pozyskiwanie środków produkcji, które są warunkiem sprzedaży dla celów konsumpcji. Użytkownicy i klientela sportowa są bowiem jak gdyby zwieńczeniem racjonalności ekonomicznej: sprzedana usługa sportowa przynosi zysk przedsiębiorcy oraz zaspokojenie potrzeb konsumenta i jego zadowolenie (Doktor, 2003).

Środowisko społeczne a organizacje sportowe

W wielu opracowaniach na temat modnego tematu otoczenie a organizacje wylicza się rozliczne segmenty bogatych otoczeń: ekonomiczne, polityczne, ekologiczne, kulturowe itd. Jednym z nich jest otoczenie społeczne, które w tym rozdziale z pewnością będzie nazywać „środowiskiem społecznym”. Ta kategoria należy do kanonu

pedagogów i tych socjologów, którzy zajmowali się wychowaniem jako istotnym elementem szeroko rozumianej edukacji (Znaniński, 2001).

Ludzie sportu poprzez formy zabaw dla jednych, i/lub zawodu dla drugich, ukształtowali względnie autonomiczne środowisko. Ma ono swoje normy społeczne i obyczaje. Ten tolerowany i jednocześnie używany przez społeczeństwo, prawie autarkiczny system społeczny jest w stałych stosunkach wymiany między swoimi wewnętrznymi podmiotami a instytucjami otoczenia globalnego i zadaniowego (Griffin, 1999, s. 100–132)⁴.

W żargonie teoretyków systemów, środowisko społeczne posiada liczne wejścia (*input*): członkowie klubów są specyficznym elementem składowym zasobów ludzkich, przedsiębiorcy sportowi zaciągają kredyty, organizacje masowej elektronicznej komunikacji podpisują dwustronne umowy, w masowych widowiskach udział biorą wielomilionowe tłumy. To wszystko świadczy o tym, że sport jako system dla swego istnienia musi czerpać z licznych zewnętrznych zasobów przyrodniczych, kapitałowych, ludzkich itp. Tę wymaga otwartość systemu na jego wejściu. Piłkarze strzelają bramki „kontaktowe”, a również można napisać, że środowisko poprzez kontakty ze swym otoczeniem wykonuje swoje misje cywilizacyjne i organizacyjne funkcje (Slack, 2006, s. 131–152).

Analizowane tutaj środowisko społeczne *sensu largo* może być tutaj po prostu tym typem społecznej struktury, który obecnie nazywany jest przez socjologów stratyfikacją. Ta nazwa wypiera dość anachronicznie pojmowaną „strukturę kastową”, gdyż zwolenników klasowości w społeczeństwie jest równie mało, jak w grupie zawodowych socjologów.

Poznanie tej społecznej gradacji, dużych grup społecznych, zwanych warstwami, jest przydatne także dla menedżerów sportowych (Domański, 2000). Moim zdaniem, rozpoznanie środowiska społecznego, poznanie jego poziomów dochodów, struktury wykształcenia, budżetów rodzinnych, stylu życia, rozkładu czasu wolnego, zbiorowej i indywidualnej konsumpcji jest niezbędnikiem światłego organizatora życia sportowego, szczególnie w skali lokalnej. Ognisko rekreacji, mały klub sportowy, urządzenie dla kultury fizycznej są przecież odpowiedzią na społeczne potrzeby, żądanie widowni, wyznawanie wartości. oczekiwania klientów.

Stratyfikacja rozumiana jako „piramidalny” układ warstw, na podobieństwo fizycznej skorupy ziemskiej, jest także wielowymiarowym fenomenem w systemie

4 W podręczniku Griffina (1999, s. 100–132) pojawiają się następujące niezbyt precyzyjne definicje otoczeń: Otoczenie zewnętrzne – wszystko poza organizacją, co może na nią oddziaływać. Otoczenie wewnętrzne – warunki i siły wewnątrz organizacji. Otoczenie ogólne – to niesprecyzowane bliżej wymiary i siły, wśród których działa organizacja i które mogą mieć wpływ na jej działanie. Otoczenie celowe – konkretne organizacje bądź grupy, które mogą wpływać na organizację.

społecznym tworzonym przez organizacje sportowe. Niektórzy badacze dawno już temu dostrzegali klasowość sportu, o czym pisał marksista A. Wohl (1981) w swym zarysie problematyki socjologii kultury fizycznej. W jednym z referatów (Doktor, 2003) również starałem się szukać izomorfizmu lub dymorfizmu struktury społeczeństwa i struktury sportowców. Kryteria podziału płac, dochodów, zamożności, władzy, kapitału intelektualnego mają swoje zastosowania w sporcie, choć wielu socjologów woli szukać sportu jako instytucji egalitarnych układów, bez ostrych dyskryminacji, deprywacji i marginalizacji. Był jednak czas sportów arystokratycznych dla bogaczy i jest orientacja „sport dla wszystkich”, niby bez różnic płci, ras i klas. To złudzenia.

Sport jako jeden z widowiskowych filarów kultury fizycznej jest względnie wyodrębnionym układem na płaszczyźnie kulturowej. Kreuje wartości, kształtuje normy współżycia, reguluje zachowania, pokazuje własny ceremonial, ma swój *habitus* (zespół zwyczajów, obyczajów, liturgii) (Scott, Cummings, 1995). Te kulturowe relacje mają trzy wymiary.

Pierwszy to wnoszona do sportu kultura zewnętrznego otoczenia. Dyfuzja wartości, wierzeń, ideałów dokonuje się stosunkowo łatwo, gdyż sport jest przecież w widoczny sposób kontrolowany przez społeczeństwo. Członkowie społeczeństwa będący poza sportem bacznie śledzą, co się dzieje z fizyczną i symboliczną kulturą sportu, cenią atletów, ale ganią sportowych chuliganów (Doktor, 2001).

Drugi wymiar kultury sportu wynika z jego wewnętrznej dyferencjacji; można powiedzieć: podziału pracy i scenariuszy ról różnych uczestników. Jest także pochodną wyodrębnienia się sportu jako autonomicznego układu sterowania i dozoru. Autonomia instytucjonalna nie jest zbyt rygorystyczna, gdyż firmy sportowe to odrębny element biznesu, reprezentacje narodowe fragmentem gry politycznej, a obecność kapelanów kościelnych już nie dziwi (Heinemann, 1995).

Trzeci wymiar to wsad kultury wychowania fizycznego, sportu, rehabilitacji i rekreacji do kultury otoczenia. Środowisko sportowe współtworzy kulturę symboliczną, wirtualną i realną, jest demiurkiem kultury elit i kultury mas czasu pracy i czasu wolnego. Sport jest twórcą największej na globie globalizacji, czyli miliardowej elektronicznej widowni podczas igrzysk olimpijskich, mistrzostw świata itp. (Borkowski, 2001).

Dla menedżerów sportowych, wychowywanych w szkołach średnich o programie matematyczno-przyrodniczym, rozważanie o treściach kulturowych i społecznej stratyfikacji sportowców i amatorów jest z pewnością przykładem środowiska bez wyraźnych granic. Są jednak także elementy środowiska społecznego, które mają czytelne kontury i funkcje. To środowisko w języku amerykańskich podręczników

kierowania oznaczone jest takimi nazwami, jak otoczenie zadaniowe, czyli szkoły, rodziny, pozasportowe stowarzyszenia itp.

Są to instytucje, np. szkoły i rodziny, jako główne grupy zainteresowane sportowaniem się. Są one jednocześnie grupami wpływów i nacisków na sport traktowany jako wykonawca zadań edukacyjnych i zdrowotnych, a nawet paramilitarnych. Sport, podobnie jak zakony, wojskowe garnizony i organizacje młodzieżowe, jest szkołą życia. Nie dziwi więc bliska więź oparta na dwustronnych porozumieniach bądź umowach ze szkolnictwem lub formalizowana współpraca z rodzicami.

Sportowe organizacje nie mogą również stronić od współpracy z innymi korporacjami „świata organizacji”: przemysłowymi, politycznymi, naukowymi, finansowymi itp. Jest to znany przykład wymiany interesariuszy, np. obecność sportowców w składzie rad nadzorczych banków, w sejmikach wojewódzkich, partiach politycznych, agencjach pozarządowych (Doktor, 2005 s. 94–102). Środowisko sportowe jest więc widoczne nie tylko, kiedy zaciąga bankowe kredyty lub współpracuje z komitetami rodzicielskimi, lecz także pojawia się na wyjściu systemu kultury fizycznej jako dostawca usług. Przemysł sportowy dostarcza na rynek nie tylko towary, lecz zdrowie psychiczne i fizyczne obywateli, kulturę widowisk, powiększa pulę norm społecznych, kreuje nowe obyczaje. Tak zwany „czas wolny” to także obszar pokryty wysiłkiem zarządców organizacji sportowych (Morgan, 2002).

Być może poszukiwanie wielu czynników efektywności organizacji sportowych można sprowadzić do dwóch podstawowych: kształcenie i szkolenie organizatorów sportowej działalności oraz częściowo uwarunkowanej genetycznie osobowości kierowniczych kadr sportu.

W systemach zarządzania różnorodnymi dyscyplinami sportu amatorskiego i profesjonalnego należy zauważyć, że rekrutacja sportowych działaczy i zarządców odbywa się przede wszystkim w trybie raczej spontanicznym. Bardzo tradycyjny sposób to zgłoszenie woli uczestnictwa w działalności organizacji sportowych, która może się finalizować poprzez wybór do władz dobrowolnego stowarzyszenia jako klubu sportowego lub przedsiębiorstwa sportowego (spółki akcyjnej). Jeszcze w końcowych latach XIX i początkowych XX wieku była to rekrutacja spośród bogatej arystokracji, ziemian lub kupców i bankierów. Obecnie przeważa w tym procesie pozyskiwanie ludzkich zasobów do uczestnictwa w zarządach poprzez woltariat, czyli wykonywanie funkcji kierowniczych honorowo (bez wynagrodzenia) oraz bez niezbędnego doświadczenia na niwie kultury fizycznej.

Dziś jest już odmienne pole rekrutacji, gdyż po stronie podażowej mamy wykształconych absolwentów akademii wychowania fizycznego, prywatnych szkół wyższych, dość licznych studiów podyplomowych dla przyszłych zarządców i specjalistów pracujących dla sportu. Ten tryb został w ostatnich latach naruszony przez

niefortunną deregulacją niektórych zawodów przez ówczesnego filozofa będącego Ministrem Sprawiedliwości. Oznacza to powrót do amatorskich instruktorów, np. w sporcie przyszkolnym na nowych „orlików”. Jest to także częściowa modyfikacja uprawnień szkoleniowych, np. w Polskim Związku Piłki Nożnej, niezależnie od decyzji europejskiej federacji, dotyczących trenerskich kwalifikacji, wykształcenia i doświadczeń trenerskich.

Jednak w nowoczesnych organizacjach sportowych nadal zachodzą zmiany o dość zasadniczym charakterze pod nazwą: prywatyzacja, komercjalizacja, profesjonalizacja. Te zmiany bardziej dotyczą kręgów na szczycie hierarchicznej struktury kultury fizycznej i sportu. Są to nie tylko prezesi i dyrektorzy oraz niższe zastępy kierowników sekcji sportowych lub urzędników w administracji publicznej i prywatnej, ale także nowe kręgi specjalistów, takich jak: rzeczoznawcy marketingu sportowego, specjaliści medycyny sportowej, eksperci prawa pracy i sportu, organizatorzy imprez, zawodowi sędziowie, znawcy psychologii sportowej itp.

W tych nowych zbiorach specjalistów, oprócz zawodowych kompetencji, liczy się także wrodzona lub nabyta motywacja działania oraz potrzeba afiliacji społecznej i uznania z racji działalności w obszarze kultury fizycznej, w tym sportu wyczynowego. W spadku po tradycyjnym zarządzaniu pozostały wspaniałe sylwetki wybitnych działaczy przedwojennych w mundurach oficerskich Wojska Polskiego lub powojennych prezesów zasłużonych klubów sportowych, związków sportowych, urzędników ministerialnych, rektorów uczelni.

To są widoczne zręby nowych osobowości i szkiców do portretów współtwórców sportu wyczynowego w igrzyskach olimpijskich, mistrzostwach świata lub Europy i Polski. Część z nich jest zapomniana i przykryta kurzem niezasłużonej krytyki, ale wielu ma swoje aleje zasłużonych działaczy wraz z herosami wyczynu sportowego. Wśród cech tejże nowej osobowości można wymienić umiejętność podejmowania trafnych decyzji, wysokie znawstwo sportu, umiejętność przewodzenia o charakterze demokratycznym organizacjami dużej skali. Świat sportu jest im wienien cześć i sławę.

Literatura

Borkowski J., red. (2001), *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa, Dom Wydawniczy „ELIPSA”.

Crozier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa, PWE.

Domański H. (2000), *Hierarchia i bariery społeczne w latach dziewięćdziesiątych*, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych.

- Doktor K. (2001), Sport i widownia, w Ryba B. (red.), *Organizacja imprez sportowych*, Warszawa, Polska Konfederacja Menedżerów Sportu.
- Doktor K. (2003), Klasy konsumpcji – klasy społeczne, w: Dziubiński Z. (red.), *Społeczny wymiar sportu*, Warszawa, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej.
- Doktor K. (2005), Zarządzanie organizacjami pozarządowymi, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 5.
- Griffin W. R. (1999), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grudzewski W., Hejduk I., red. (2000), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Warszawa, Diffin.
- Heinemann K. (1995), *Einführung in die ökonomie des sports*, Schorndorf, Hofmann Verlag.
- MOP (2012), *International Standard Classification*.
- Morgan G. (2002), *Obrazy organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oblój K. (1999), *Strategia organizacji*, Warszawa, PWE.
- Penc J. (1993), Zarządzanie w zmieniającym się środowisku, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, zeszyt 1.
- Perechuda K. (1995), Teoria organizacji i zarządzania sportem, *Trening*, nr 3.
- Perechuda K., red. (1999), *Zarządzanie firmą sportową*, Wrocław, Wyd. „Leopoldinum”.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Scott E. E., Cummings L. L., red. (1995), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa, PWN.
- Slack T. (2006), Sport Organization and Their Environments, w *Understanding Sport Organizations*.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1998), *Kierowanie*, Warszawa, PWE.
- Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa, Poltext, s. 27.
- Williamson O. E. (1997), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wohl A. (1981), *Socjologia Kultury Fizycznej. Zarys problematyki*, t. II, Warszawa, Wydawnictwo AWF.
- Znaniński F. (2001), *Socjologia wychowania*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

The Environment and Sports Organizations

Summary

In a sense, the systemic changes that took place in Poland in the wake of 1989 forced sport to adapt to the new mechanisms of the market economy as well as modifications for the whole of physical culture and the way of thinking and acting

of the decision makers in sports structures. The article discusses the typologies of the closer and more distant environments of sports organizations, relations taking place between sports organizations and their economic (market) and social environments as well as examples of strategies and tactics for market and developmental behavior that, on the one hand, make possible appropriate reactions to impulses from and the needs of the environment and, on the other, achieving success in implementing long-term and running tasks.

K a z i m i e r z D o k t ó r – emerytowany profesor zwyczajny, doktor habilitowany nauk humanistycznych, nadal wykładający w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie. Socjolog w zakresie socjologii pracy, przemysłu, gospodarki, systemów zarządzania oraz dodatkowo specjalista w zakresie socjologii sportu i wojska. Wychowawca licznych licencjatów, magistrów i doktorów. Autor między innymi monografii „Przedsiębiorstwo przemysłowe” oraz podręczników socjologii przemysłu, prac zbiorowych z socjologii gospodarki i „Zarysu socjologii zarządzania sportem”. Członek Komitetu Socjologii Polskiej Akademii Nauk.