

Joanna Cewińska

## Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych na przykładzie trenerów i instruktorów sportu – wyniki badań

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań prowadzonych w klubach sportowych działających w formie stowarzyszeń, poświęconych realizacji funkcji zarządzania zasobami w odniesieniu do trenerów i instruktorów sportu. Opracowanie powstało w oparciu o wyniki badań prowadzonych przez autorkę tekstu. Badania miały charakter interpretacyjny. Ich charakter nie upoważnia do uogólniania wniosków. Materiał empiryczny może być źródłem refleksji oraz inspiracji do dalszych badań.

**Słowa kluczowe:** funkcje zarządzania zasobami ludzkimi (*functions of human resource management*), rekrutacja w sporcie (*recruitment in sport*), selekcja w sporcie (*selection in sport*), przeciwdziałanie streśowi (*stress preventing*), kluby sportowe *non profit* (*non-profit sport clubs*), trener (*coach*)

### Wprowadzenie

Problematyka zarządzania zasobami w klubach sportowych *non profit* nie jest omawiana z należytą wnikliwością zarówno w literaturze polskiej, jak i obcojęzycznej. Niektórzy uważają nawet, że została zignorowana przez uczonych (Taylor, McGraw, 2006, s. 229). Dostrzeżenie luki w zakresie poznania specyfiki funkcjonowania wyżej wymienionych klubów sportowych zainspirowało autorkę do prowadzenia badań w tego rodzaju podmiotach. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań poświęconych realizacji funkcji zarządzania zasobami w odniesieniu do trenerów i instruktorów sportu w klubach sportowych *non profit*.

Opisywane podmioty reprezentują sektor organizacji pozarządowych. Mają formę stowarzyszeń. Swoją działalność opierają na zasadach dobrowolności członkostwa, która wynika z potrzeby realizacji pasji, oraz na pracy wolontariuszy. Podmioty

te charakteryzuje: niezależność od władz publicznych, niezarobkowy charakter, samodzielnosc w określaniu celów, programów działania i struktur organizacyjnych oraz uchwalaniu aktów wewnętrznych, możliwość zatrudniania pracowników, niski poziom formalizacji procesu zarządzania, demokratyczne relacje i kultura zarządzania zorientowana na partnerstwo (Seipel, 2002, s. 253–270; ustawa *Prawo o stowarzyszeniach*, 2001, Wicker, Breuer, 2011, s. 188–201; Taylor, McGraw, 2006, 229–251).

Najwyższą władzą tego typu organizacji jest walne zgromadzenie członków lub delegatów, uprawnione do podejmowania najistotniejszych decyzji (o kierunkach działania, powoływaniu pozostałych organów, zmianach statutu, likwidacji klubu). Uczestnicy walnego zgromadzenia wybierają zarząd, który ponosi odpowiedzialność za sprawne funkcjonowanie stowarzyszenia w okresach między walnymi zebraniem, członków, a także komisję rewizyjną i sąd koleżeńcki. Członkowie zarządu decydują o tym, kto spośród nich wejdzie w skład prezydium (prezes, wiceprezesi), mogą również zatrudnić osobę (dyrektora), która będzie wykonywała postanowienia zarządu (ustawa... , 2001).

Działalność badanych klubów polega na organizowaniu szkolenia sportowego, udziale w systemie współzawodnictwa w sportach, które reprezentują, oraz prowadzeniu obiektów sportowych. Aby móc realizować cele sportowe, kluby coraz częściej podejmują działalność gospodarczą, z której przychody przeznaczają na działalność statutową (Cewińska, 2013, s. 99).

Kluby sportowe zatrudniają pracowników i współpracują z wolontariuszami. Jedną z kluczowych grup ludzi związanych z klubami są trenerzy i instruktorzy sportu. Jak wynika z ustawy o sporcie (2010, s. 18), to osoby uprawnione do prowadzenia zorganizowanych zajęć w zakresie sportu w związku sportowym oraz w klubie sportowym uczestniczącym we współzawodnictwie organizowanym przez polski związek sportowy. Do zadań trenerów lub instruktorów sportu należy, poza prowadzeniem zajęć, przekazywanie aktualnej wiedzy teoretycznej i praktycznej z zakresu treningu sportowego i współzawodnictwa sportowego w danym sporcie. Trenerem lub instruktorem sportu w sportach, w których działają polskie związki sportowe, może być osoba, która: ukończyła 18 lat, ma co najmniej wykształcenie średnie oraz wiedzę, doświadczenie i umiejętności niezbędne do wykonywania zadań trenera lub instruktora sportu, a także która nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo.

Według klasyfikacji zawodów i specjalności, opracowanej w oparciu o Międzynarodowy Standard Klasyfikacji Zawodów ISCO-08, trener sportu (kod 342207) zajmuje się sportem zawodowym i wyczynowym; prowadzi treningi sportowe i kieruje wychowaniem oraz nauczaniem w określonej dyscyplinie sportu na wszystkich

poziomach usprawnienia fizycznego; przekazuje wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu treningu sportowego i współzawodnictwa sportowego; prowadzi zorganizowane zajęcia w zakresie sportu w związku sportowym lub w klubie sportowym. W szczególności:

- pozyskuje i dokonuje wyboru zawodników z punktu widzenia ich predyspozycji psychofizycznych;
- opracowuje plany szkoleniowe dla drużyn, sekcji, zespołów i indywidualnych zawodników;
- uczy zawodników techniki i taktyki danej dyscypliny sportu lub konkurencji, prowadzi wykłady i seminaria;
- opracowuje i koordynuje terminarze i programy zawodów;
- motywuje i przygotowuje sportowców lub drużyny do udziału w zawodach, meczach, mistrzostwach;
- opracowuje strategie na potrzeby udziału w zawodach, przygotowuje plany gry oraz kieruje sportowcami lub drużyną w czasie trwania meczów lub imprez sportowych;
- analizuje i ocenia osiągnięcia sportowców lub drużyny i modyfikuje programy szkoleniowe, udziela rad i wskazówek;
- dopilnowuje wykonywani badań lekarskich i fizjologicznych/psychologicznych oraz prowadzenie analiz socjologicznych zawodników, służących racjonalizacji procesu szkoleniowego i wychowawczego;
- zapobiega sytuacjom antywychowawczym i stosowaniu środków motywacyjnych, kreujących postawy społeczne podopiecznych;
- przeciwdziała wszelkim formom niedozwolonego dopingu, w tym szczególnie farmakologicznego;
- prowadzi imprezy oraz zawody sportowe zgodnie z zasadami gry oraz przepisami bezpieczeństwa;
- przestrzega standardowych wymagań stawianych w pracy trenerskiej.

Dodatkowo: podejmuje działania prowadzące do podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności trenerskich; w zależności od posiadanych uprawnień i doświadczenia zawodowego może zajmować się również sportem zdrowotnym, wychowaniem fizycznym i sportem rekreacyjnym; może również pełnić funkcje kierownicze.

Trenerzy i instruktorzy realizują zróżnicowane, złożone i niezwykle odpowiedzialne zadania. Kluby powinny zatem w stosunku do nich dysponować narzędziami zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiającymi dobór, motywowanie i rozwój tych osób, by jak najlepiej realizowały powierzone im obowiązki. Czy tak jest w rzeczywistości? Aby to sprawdzić, przeprowadzono badania empiryczne.

## Metodyka badań

W artykule wykorzystano wyniki badań prowadzonych w latach 2006–2012 w 112 polskich klubach sportowych *non profit* oraz badań realizowanych w latach 2013–2014 w 12 spośród klubów, które uczestniczyły w badaniach w okresie 2006–2012.

Badania ukierunkowane były na pozyskanie informacji na temat zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych, działających w formie stowarzyszeń. Wśród pytań badawczych, jakie sformułowano na potrzeby tych badań, były te, dotyczące realizacji funkcji zarządzania zasobami w odniesieniu do szkoleniowców.

Autorka zdecydowała, że rozważania zawarte w pracy będą osadzone w paradygmacie konstruktywistycznym. Badania miały charakter interpretatywny. Oparto je na założeniach teorii ugruntowanej (Konecki, 2000; Glaser, Strauss, 2010; Hensel, Glinka, 2012, s. 108) oraz badań etnograficznych (Babbie, 2007, s. 309–339; Frankfurt-Nachmias, 2001, s. 299; Kostera, Krzyworzeka, 2012, s. 167–187). Prowadzenie badań jakościowych zakłada łączenie metodologii czy inspirowanie się założeniami jednego ze sposobów postępowania podczas posługiwania się innym. W przypadku prezentowanych badań inspiracją do prowadzenia badań etnograficznych oraz interpretacji materiału z nich pochodzącego stała się teoria ugruntowana. Etnografowie zajmujący się teorią ugruntowaną badają zdarzenia w badanym otoczeniu i tworzą ich interpretację. Zastosowanie strategii teorii ugruntowanej ma na celu zwiększenie zaangażowania badaczy terenowych w ich działania poprzez nadawanie kierunku tym działaniom. Wykorzystanie założeń metodologii teorii ugruntowanej w interpretacji wyników badań etnograficznych umożliwi tworzenie teorii średniego zasięgu, czyli skoncentrowanych na wycinkach rzeczywistości, sensownych z punktu widzenia ludzkiego doświadczenia (Kostera, Krzyworzeka, 2012, s. 180). Badania prowadzono przy pomocy wywiadu i obserwacji.

Wywiad jakościowy (wywiad wolny nieustrukturyzowany) miał charakter rozmowy, której autorka jako badacz nadawała ogólny kierunek, nawiązując do interesujących ją kwestii i modyfikując ją w trakcie prowadzenia. Rozmówcami byli: przedstawiciele zarządów klubów, wolontariusze, trenerzy, pracownicy administracyjni i zawodnicy. Wywiady prowadzono w trakcie wykonywania przez rozmówców ich codziennych zadań, podczas zawodów, a nawet w trakcie nieformalnych spotkań. Wywiady prowadzone były również przez inne osoby, przygotowane przez badaczkę. Długość rozmów była zróżnicowana; uzależniona od dyspozycyjności rozmówcy, jego zaangażowania i możliwości udzielenia informacji na konkretny temat. Rozmówcom zapewniono anonimowość. Rozmowy, zgodnie z założeniami teorii ugruntowanej, były prowadzone wielokrotnie (rejestrowane i kodowane). Następnie budowano kategorie, stawiano kolejne pytania i ponownie wyruszano

do klubów, by uzyskać odpowiedzi na te pytania. W raporcie z badań wypowiedzi przedstawicieli klubów oznaczono symbolem K i kolejnym numerem zapisanym cyframi arabskimi (K1, K2, K3 itd.)<sup>1</sup>.

Obserwacja miała na ogół charakter bierny i uczestniczący. Obserwowane osoby nie znalazły intencji badaczki, istotne bowiem wydało się to, by zachowywały się w sposób charakterystyczny dla siebie. Wpłynęło to na trafność zebranego materiału empirycznego.

Jak wspomniano powyżej, badaniami objęto 27 klubów działających w formie stowarzyszeń. Wśród badanych podmiotów przeważają kluby średnie i duże. Większość z nich to stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą i posiadające status organizacji pożytku publicznego (tab. 1).

**Tabela 1.** Charakterystyka klubów badanych w fazie pierwszej

<b>Wielkość klubu mierzona liczbą członków</b>	<b>Liczba klubów</b>
Do 50	2
51–250	13
Ponad 250	12
<b>Liczba sekcji w klubie</b>	<b>Liczba klubów</b>
1	15
2–5	5
6–9	6
10 i więcej	1
<b>Lata powstania klubu</b>	<b>Liczba klubów</b>
1900–1930	4
1931–1960	5
1961–1990	8
Po 1990 r.	10
<b>Status klubu</b>	<b>Liczba klubów</b>
Stowarzyszenie prowadzące działalność gospodarczą (ujęte w KRS)	20
Stowarzyszenie nie prowadzące działalności gospodarczej (nieujęte w KRS)	7
Klub mający status organizacji pożytku publicznego	22
Klub nie mający statusu organizacji pożytku publicznego	5

Źródło: Cewińska, 2013, s. 67

1 Obszerniejsze wypowiedzi można znaleźć w Cewińska (2013).

Analizowane jednostki reprezentują następujące województwa: dolnośląskie – 2 kluby, lubuskie – 3 kluby, łódzkie – 9 klubów, małopolskie – 1 klub, mazowieckie – 2 kluby, opolskie – 1 klub, pomorskie – 2 kluby, śląskie – 2 kluby, warmińsko-mazurskie – 2 kluby, wielkopolskie – 2 kluby, zachodniopomorskie – 1 klub.

Autorka ma świadomość ograniczeń wynikających z zastosowania metodyki badań zorientowanych na pozyskanie danych o charakterze jakościowym, tj. przypadkowe gromadzenie danych, niesystematyczną ich analizę, dowolność w tworzeniu teorii, niemożność formułowania uogólnień w odniesieniu do większej populacji (Czakon, 2011, s. 60). Zdając sobie sprawę z tych ograniczeń, starała się stosować do zaleceń prowadzenia tego rodzaju badań prezentowanych w literaturze przedmiotu.

## Wyniki badań

W badanych w klubach nie ma strategii personalnych. Nie ma też określonych założeń dotyczących realizacji funkcji zatrudniania, motywowania, oceniania i rozwoju kadr. Wszelkie działania mają charakter doraźny i nie są spójne. Brak planów długookresowych, jak wynika z opinii przedstawicieli klubów, jest skutkiem niestabilnej sytuacji finansowej. W większości kluby koncentrują się na sprawach bieżących.

W badanych klubach pozyskiwanie trenerów ma miejsce wtedy, gdy dotychczasowy szkoleniowiec odchodzi z pracy lub klub rezygnuje ze współpracy z nim. Gdy występuje potrzeba zatrudnienia osoby do prowadzenia zajęć, kandydaci poszukiwani są na ogół poprzez sieć nieformalnych kontaktów, spośród trenerów lub byłych zawodników klubów w danym regionie. Podstawą zatrudnienia szkoleniowców są kwalifikacje zgodne z ustawą o sporcie. Trenerzy najczęściej zatrudniani są na podstawie umów-zleceń, nieco rzadziej na podstawie umów o pracę. Potwierdza to relacje przedstawicieli kilku stowarzyszeń:

„Obecnie klub zrzesza około 900 członków – w tym około 500 zawodników; pozostali członkowie to trenerzy, pracownicy, rodzice zawodników i działacze społeczni, a na podstawie subkontraktów (umów-zleceń) 32 osoby: trenerzy i ratownicy” (K24);

„Propozycje w zakresie rekrutowania zgłaszają zarządowi poszczególne sekcje. O zatrudnieniu decyduje zarząd klubu. W celu sprawdzenia przydatności pracownika, konieczne są udokumentowane kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe. Formą zatrudnienia jest umowa o pracę lub umowa o dzieło” (K25);

Klub sportowy istnieje dwa lata. Zrzesza 100 członków, w tym 75 zawodników. Pozostali członkowie to trenerzy, działacze społeczni, wolontariusze, rodzice zawodników. Klub nie zatrudnia nikogo na podstawie umowy o pracę. Prowadzeniem klubu zajmują się działacze społeczni, trenerzy pracują w ramach umów-zleceń” (K83);

Obecnie klub zrzesza 350 członków, w tym 250 zawodników. Trenerzy, instruktorzy oraz ratownicy medyczni (około 30 osób) zatrudniani są na umowy cywilnoprawne” (K93).

Podstawowymi metodami selekcji, stosowanymi w weryfikacji przydatności kandydatów na szkoleniowców, jest rozmowa kwalifikacyjna oraz analiza treści dokumentów aplikacyjnych, głównie potwierdzających kwalifikacje. Przy zawieraniu umowy o pracę trenerzy zapoznają się z zakresem obowiązków i akceptują go, składając podpis.

W klubach obowiązują nieformalne reguły wprowadzania do pracy nowych trenerów. Przedstawiciele klubu lub danej sekcji (np. trener koordynator lub inny szkoleniowiec) informują nowo zatrudnionych o ich zadaniach i warunkach pracy, o działalności klubu. W pierwszy okresie pracy przyjęci trenerzy na ogół mogą liczyć na wsparcie kolegów dłużej związanych z klubami.

Trenerzy dostają wynagrodzenie w zależności od formy zatrudnienia. Środki na ten cel kluby otrzymują dzięki udziałowi w konkursach na realizację różnych zadań publicznych, a także pozyskują je z działalności gospodarczej lub ze składek członkowskich. Trenerzy są niepokieszeni, że stawia im się duże wymagania, ale nie „płaci wystarczająco”. Zdarzają się kluby, które wypłacają trenerom „dodatkowe kwoty – np. w postaci nagród – by uniknąć opodatkowania”. Trenerzy nie czują się motywowani. Pracują, ponieważ lubią to, co robią. Deklarują to w następujących wypowiedziach:

„Motywowanie? Nic takiego nie istnieje. Albo chcemy pracować, albo nie. Przymusu nie ma. Motywujemy się sami. Nagrodą jest dla nas sukces zawodników, porażki dopingują do lepszej pracy” (K10);

„Wiem, ile zarabiam jako pracownik klubu. Zarobki nie są satysfakcjonujące, ale lubię to, co robię, i przyzwyczałam się. (...) gdy zawodnicy wygrywają, mam powód do dumy” (K12);

„W klubie nie istnieją czytelne zasady premiowania. Nie docenia się form motywowania niematerialnego” (K24).

Czynnikiem motywującym szkoleniowców jest atmosfera w miejscu pracy. W większości badanych klubów atmosfera oceniana jest pozytywnie. „Relacje międzyludzkie, które kształtują tę atmosferę, opisywane są rozmaicie. W przypadku mniejszych i jednosekcyjnych stowarzyszeń dominują raczej stosunki nieformalne, które nierzadko wykraczają poza ramy kontaktów zawodowych. W dużych, wielosekcyjnych klubach, w których nawet nie wszyscy się znają, są bardziej sformalizowane. W przypadku tych podmiotów zwraca się uwagę na kontakty wewnątrz sekcji, które, jak w przypadku mniejszych i jednosekcyjnych klubów – są koleżeńskie. Stosunki z członkami innych sekcji »zależą od częstotliwości kontaktów z nimi«.

Niekiedy społeczności sekcji nie wchodzą ze sobą w interakcje. Wynika to na przykład z tego, że w zupełnie innych miejscach i innych terminach odbywają treningi. Władze klubów raczej nie podejmują starań w kierunku zintegrowania społeczności poszczególnych sekcji klubu. Okazją do spotkań przedstawicieli sekcji są walne zebrania w stowarzyszeniach, czasem imprezy klubowe, np. „święteczne, jubileuszowe” (Cewińska, 2013, s. 124–125).

Podczas prowadzenia wywiadów rozmówcy rzadko wspominali o konfliktach w miejscu pracy, negatywnie wpływających na relacje interpersonalne w klubach. Z relacji badanych wynika, że nieporozumienia się zdarzają, ale są szybko wyjaśniane. Dzięki wnikliwości badaczki, udało się dociec, że atmosfera bywa „skażona nieporozumieniami, nawet istotnymi i prowadzącymi do rozłamów, na przykład na skutek nepotycznych praktyk, różnic charakterologicznych, wzmocnionych dość charakterystyczną dla organizacji sportowych postawą rywalizacyjną”. Powodem nieporozumień jest „zazdrość o wyniki sportowe lub pozytywne relacje z zawodnikami i ich rodzicami”. Przyczyną konfliktów są różnice pokoleniowe; młodszy trenerzy skarżą się, że ich starsi koledzy, nierzadko wcześniej szkolący ich, poprzestali na „starych metodach trenowania” i „nie wykazują zainteresowania zmianami warsztatu pracy”. W klubach wielosekcyjnych zdarzają się konflikty, których podłożem jest rywalizacja o zasoby klubowe. Przedstawiciele sekcji usiłują wywalczyć dla siebie jak najkorzystniejszą pozycję. Cele sekcji stają się najważniejsze. Taka autonomizacja celów była przyczyną poważnych sporów” (Cewińska, 2013, s. 125). O atmosferze panującej w jednym z klubów wypowiedziano się następująco:

„Atmosfera nie sprzyja rozwojowi klubu. Pracownicy, trenerzy, działacze nie współpracują ze sobą. Cele jednostek (np. koordynatora jednej z sekcji) dominują nad celami klubu. Przepływ informacji jest niewłaściwy, czego konsekwencją są liczne spekulacje i konflikty. Nie dąży się do wzmocnienia przynależności do stowarzyszenia osób z nim związanych, nie kreuje postaw i zachowań opartych na zaufaniu, lojalności, nie dąży się do kształtowania poczucia wpływu i odpowiedzialności za losy klubu” (K24).

W badanych klubach nie stosuje się sformalizowanej oceny trenerów i instruktorów. Podstawowym kryterium ewaluacji ich pracy są wyniki sportowe zawodników, systematycznie analizowane w oparciu o wyniki zawodów i rankingi tworzone dla kategorii wiekowych w danej dyscyplinie. Dobry trener osiąga wyniki, może pochwalić się sukcesami swoich zawodników. Jeśli sportowcy nie zdobywają medali, jest to na ogół tłumaczone ich słabym poziomem, a nie brakiem umiejętności i wiedzy trenera. Poziom sportowy sekcji omawiany jest także podczas posiedzeń zarządów i walnych zebrań, jednak rzadziej dokonywana jest ocena warsztatu pracy i zachowań konkretnych trenerów. Rzetelna ewaluacja szkoleniowców, oparta na



zasadach opisywanych w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zdaniem przedstawicieli klubów, nie jest potrzebna. Z rozmów i obserwacji wynika, że efektem pozytywnej oceny szkoleniowców jest okazywana im sympatia i zaangażowanie zawodników.

Trenerzy często poddawani są nieformalnej ocenie przez rodziców zawodników, szczególnie młodszych (do 15. roku życia). Jeżeli wyniki osiągnięte przez dzieci nie odpowiadają ambicjom matek i ojców, szkoleniowcy są krytykowani. Dochodzi nawet do konfliktów między tymi stronami. Zdarza się, że następstwem tego rodzaju sytuacji jest przeniesienie dziecka do innego klubu. Na temat oceniania tak wypowiada się przedstawiciel jednego z badanych podmiotów:

„W klubie nie prowadzi się oceniania trenerów, które umożliwiałoby wartościowanie wkładu pracy, postaw, zachowań i efektów działania poszczególnych osób i dawałoby podstawy do prowadzenia odpowiedniej polityki kadrowej. Nie omawia się wyników pracy trenerów pod kątem ich efektywności” (K24).

W badanych klubach marginalizowane jest znaczenie rozwoju szkoleniowców. Trenerzy twierdzą, że ich rozwój następuje w toku codziennej pracy z zawodnikami i innymi szkoleniowcami. Podczas wykonywania swoich zadań zdobywają doświadczenia zarówno te związane ze szkoleniem zawodników w danej dyscyplinie, jak i z pracą z ludźmi. Szkoleniowcy częściej zwracają uwagę, iż przydałyby się im „umiejętności wypełniania wniosków w związku z koniecznością pozyskiwania funduszy. Jednak brak czasu, pieniędzy albo lenistwo skutkują nieuczestniczeniem w tego rodzaju przedsięwzięciach. Zdarza się, że trenerzy korzystają ze wsparcia pracowników wojewódzkich federacji sportu lub urzędników zatrudnionych w merytorycznych wydziałach jednostek samorządu terytorialnego” (Cewińska, 2013, s. 129).

Wielu z trenerów jest przekonanych o swoich wysokich kompetencjach. Być może z tego powodu wynika ich brak zainteresowania np.: szkoleniami dotyczącymi rozwoju umiejętności społecznych. Trenerzy bywają wobec siebie bezkrytyczni, a problemy sekcji tłumaczą złą sytuacją finansową i materialną klubu (brak odpowiedniej bazy szkoleniowej i sprzętu treningowego). „Coraz częściej młodszy trenerzy i bardziej doświadczeni zawodnicy negatywnie wypowiadają się o metodach szkoleniowych starszych trenerów, uznając je za »przeżytek« i jako nieprzystające do założeń treningowych realizowanych w innych krajach” (Cewińska, 2013, s. 129).

O ile niechęć szkoleniowców wywołuje rozmowa o ich warsztacie pracy i umiejętnościach interpersonalnych, o tyle chętnie przyznają, że systematycznie przeglądają materiały internetowe dotyczące danej dyscypliny i sposobów trenowania zawodników, sięgają po czasopisma branżowe bądź uczestniczą w konferencjach tematycznych (np. organizowanych przez polski związek sportowy w danej dyscyplinie). Czynią to z własnej inicjatywy, nie wynika to z polityki personalnej klubu. Opinię na temat rozwoju trenerów przedstawił reprezentant jednego z klubów:

„W klubie nie dba się o rozwój trenerów; brakuje polityki szkoleniowej i ścieżek kariery zawodowej. Umiejętności i wiedza wielu szkoleniowców nie są wystarczające. Można powiedzieć, że uległy dewaluacji na skutek rozwoju technik szkoleniowych stosowanych na świecie. Wielu trenerów nie ma wystarczających z punktu widzenia ich pracy umiejętności społecznych (współpracy, komunikowania się, motywowania, kierowania)” (K24).

Ostatnią z analizowanych funkcji jest derekrutacja, nazywana rozstaniem z organizacją. Proces ten obejmuje zwolnienia wynikające z woli pracodawcy i odejścia będące skutkiem decyzji pracowników. Jak się okazuje, trenerzy odchodzą rzadko. Na ogół ich odejścia następują z powodów naturalnych (zły stan zdrowia, emerytura). Niektórzy szkoleniowcy rezygnują z pracy ze względu na niskie zarobki i niesatysfakcjonujące warunki pracy.

Rzadziej zdarzają się zwolnienia trenerów. Rozstanie z klubem w tym wypadku wynika z niezadowolających efektów pracy szkoleniowców (słabe wyniki sportowe), ich zaniedbań na stanowisku pracy. Mają miejsce również rezygnacje ze współpracy z „wyjątkowo” konfliktowymi trenerami lub jeśli nie odpowiadają oni „grupie trzymającej władzę”. „W jednym z klubów wieloletni trener został odsunięty od pracy w sekcji, ponieważ rządzący trener-koordynator żywił do niego uprzedzenia. W innym przypadku trenera pozbawiono pracy, bo rzekomo nie osiągał wyników i jego metody szkolenia nie sprawdzały się. Szkoda, że nastąpiło to nagle i nie odwołano się do konkretnych argumentów. Podstawą decyzji o pozbyciu się szkoleniowca były także argumenty pozamerytoryczne. Podjęto ją w trakcie nieformalnych spotkań i „ustawiono” głosowanie, które odbyło się w trakcie zarządu” (Cewińska, 2013, s. 139). Jeszcze inna sytuacja to wykluczenie z członkostwa w klubie i nieprzedłużenie umowy o współpracę z powodów dyscyplinarnych, np. przyłapanie na kradzieży, niegospodarność.

## Wnioski z badań

Analizując proces zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do trenerów i instruktorów sportu, można zauważyć, że realizowane są jedynie niezbędne zadania, np.: przyjmowanie do pracy i prowadzenie podstawowej dokumentacji kadrowej, naliczanie i wypłacanie wynagrodzeń i proste metody (analiza CV, dokumentów potwierdzających kwalifikacje, rozmowa kwalifikacyjna). Działania mają charakter niesformalizowany, przypadkowy, intuicyjny; wybory dokonywane są często na podstawie subiektywnych odczuć. Podmioty odpowiedzialne za realizację funkcji kadrowych charakteryzują się niską świadomością potrzeby kształtowania polityki w tym zakresie. Wiedza i umiejętności osób odpowiedzialnych za zarządzanie ka-

drami klubów, niezbędne do kierowania ludźmi, nie są satysfakcjonujące. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma podrzędne znaczenie. Świadczą o tym poniższe relacje:

„Propozycje w zakresie rekrutowania zgłaszają zarządowi poszczególne sekcje. Zarząd również podejmuje decyzję o zatrudnieniu. W celu sprawdzenia przydatności pracownika, konieczne są udokumentowane kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe. Formą zatrudnienia jest umowa o pracę lub umowa o dzieło. Nie ma programów ułatwiających rozpoczęcie pracy. Wysokość wynagrodzeń ustala zarząd. Ludzie wiążą się z klubem z uwagi na tradycje, często wielopokoleniowe. Trenerzy są często nauczycielami miejscowych szkół. Ścieżki karier nie są planowane. Trenerzy rozstają się z klubem najczęściej z uwagi na słabe wyniki sportowe lub niespełnienie oczekiwań finansowych. Badania satysfakcji nie są prowadzone. Osoby związane z klubem utożsamiają się z nim. Dzięki zaangażowaniu trenerów relacje między osobami związanymi z klubem są poprawne, chociaż występują pewne animozje między sekcjami, jednak nie wpływają na cele klubu i zdarzają się sporadycznie. W kwestii komunikacji, na zebraniach sekcji kierownictwo sekcji komunikuje się z trenerami. Zmiany zarządzania zasobami ludzkimi w klubie nie są konieczne. Wprowadzenie zmian wiązałoby się ze zmianą wysokości uposażeń” (K25);

„Klub nie posiada strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Nie ma również osoby odpowiedzialnej za politykę personalną. Potrzeba pozyskiwania nowych pracowników pojawia się rzadko. W klubie nie ma rotacji pracowników. Specyficzne dla stowarzyszenia jest zatrudnianie trenerów w oparciu o umowę-zlecenie. Praca w klubie często nie jest jedyną dla trenerów, ponieważ w wielu przypadkach nie jest atrakcyjna ze względu na wynagrodzenie. Nowi trenerzy są rekrutowani poprzez ogłoszenia zamieszczone w klubie na tablicach informacyjnych lub dowiadują się o możliwości podjęcia pracy od znajomych. Selekcja polega na luźnej, spontanicznej rozmowie. Takie narzędzia, jak opisy stanowisk czy profile kandydatów, nie są wykorzystywane. Trenerzy pracują w oparciu o tworzone przez siebie plany szkoleniowe. W klubie nie ma programu wdrożenia nowo przyjętych. Nastawienie przełożonych do trenerów jest w większości przyjazne. W klubie stosowane są wynagrodzenia płacowe oraz pozapłacowe. Do pozapłacowych zaliczane są: karnety na basen, siłownię itp., telefon komórkowy, dofinansowanie nauki, laptop. W klubie nie prowadzi się sformalizowanej oceny pracowników. O ile władze klubu zachęcają do wzbogacania wiedzy trenerskiej i umiejętności z tego zakresu, o tyle nie troszczą się o rozwój umiejętności interpersonalnych. W klubie: nie pracuje się w zespołach, rzadko organizowane są nieformalne spotkania”(K26).

Analizując wyniki badań, dokonano porównania sposobów zarządzania zasobami ludzkimi w klubach jednosekcyjnych i wielosekcyjnych. Okazało się, że w jednych i drugich poziom zarządzania zasobami ludzkimi jest niezadowolający. Nie zaobser-

wowano istotnych różnic w zakresie działań kadrowych i wykorzystywanych metodach. Zwrócono uwagę, iż w klubach jednosekcyjnych struktury są bardziej elastyczne, relacje między ludźmi charakteryzuje niższy stopień formalizacji, a atmosfera w nich panująca w większym stopniu sprzyja realizacji ich celów klubowych. Rzadziej dochodzi w nich do konfliktów. Jeśli takowe występują, to ich zasięg jest mniejszy.

Dokonano także oceny procesów zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do szkoleniowców w klubach utworzonych przed transformacją systemu sportowego w Polsce, tj. przed rokiem 1990, i w klubach, które powstały w trakcie trwania transformacji, tj. po roku 1990. Również w przypadku tego porównania nie zaobserwowano istotnych różnic. W tych pierwszych rzadziej występowały konflikty międzypokoleniowe.

Na podstawie dokonanych porównań można z dużą ostrożnością wnioskować, iż zarządzanie zasobami ludzkimi uzależnione jest w większym stopniu od wielkości klubu mierzonego ilością sekcji niż od okresu jego działania. Dowodzi to, iż w zarządzaniu klubami działającymi w formie stowarzyszeń niewiele się zmieniło w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Przyczyn takiego stanu można upatrywać w ciągłości sprawowania funkcji zarządczych w tych podmiotach.

Podsumowując, należy podkreślić, że charakter i zakres badań nie upoważniają do uogólniania wniosków na całą populację tego typu podmiotów. Wyniki mogą być jednak źródłem inspiracji do dalszych badań i propozycji dotyczących usprawnienia działalności klubów sportowych *non profit*.

## Literatura

- Babbie E. (2007), *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa, PWN.
- Cewińska J. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*, Łódź, Wydawnictwo UŁ.
- Czakon W. (2011), Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu, w Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer business.
- Frankfort-Nachmias Ch. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań, Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Glaser B. G., Strauss A. L. (2010), *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Kraków, Nomos.
- Hensel P., Glinka B. (2012), Teoria ugruntowana, w Jemielniak D., *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, Warszawa, PWN.
- Jemielniak D., red. (2012), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, tom 1, Warszawa, PWN.
- Klasyfikacja zawodów i specjalności* <<http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/>>

klasyfikacja\_zawodow/zawod/342207?\_jobclassificationportlet\_WAR\_nnkportlet\_backUrl=http%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F-%2Fklasyfikacja\_zawodow%2Flitera%2FT, 2015-09-10>.

Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa, PWN.

Kostera M., Krzyworzeka P. (2012), Etnografia, w Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, tom 1, Warszawa, PWN.

*Prawo o stowarzyszeniach*, ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r., Dz.U. z 2001 r. Nr 79, poz. 855.

Seipel O. (2002), Volunters and Professionals in Norwegian Sport Organizations, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organisations*, vol. 13, nr 3, wrzesień.

Stasik A., Gendźwill A. (2012), Projektowanie badania jakościowego, w Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, tom 1, Warszawa, PWN.

Taylor T., McGraw P. (2006), Exploring Human Resource Management Practices in Non-profit Sport Organisations, *Sport Management Review*, nr 9.

Wicker P., Breuer Ch. (2011), Scarcity of resources in German non-profit sport clubs, *Sport Management Review*, nr 14.

*Ustawa o sporcie*, 2010, Dz.U. 2010 r. Nr 127, poz. 857 ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. <file:///C:/Users/KZZL/Downloads/D20100857Lj%20(1).pdf, 2015-09-10>.

## Coaches and Sports Instructors as Examples in Human Resource Management in Polish Sport Clubs: Research Results

### Summary

The objective of this article is a presentation of the results of research into sports clubs that operate as associations, specifically looking at their resource management—coaches and sports instructors. It is based on the results of research conducted by the author. The research was interpretive in nature. This does not make general conclusions possible. However, the empirical material can be a source of reflection as well as inspiration for further study.

---

J o a n n a C e w i ń s k a – doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania naukowe związane są z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania w organizacjach sportowych. Od wielu lat pełni różne funkcje w organizacjach sportowych *non profit*, obecnie jest wiceprezesem jednego z łódzkich okręgowych związków sportowych. Autorka publikacji poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi.