

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

Wybrane metody analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych

Wstęp

Dynamiczne zmiany w świecie sportu związane między innymi z procesami komercjalizacji i globalizacji powodują zainteresowanie rozwiązaniami, które zapewniłyby sukces organizacjom działającym w tej dziedzinie. Na potężnym rynku sportowym szanse będą miały te podmioty, które zrozumieją biznesowe reguły gry i dostosują się do nich. W związku z powyższym autorzy publikacji poświęconych zarządzaniu w sporcie zwracają uwagę na możliwość wykorzystania w instytucjach sportowych metod i technik zarządzania, które sprawdziły się w przedsiębiorstwach¹. Wielu z nich najczęściej opiera się na uniwersalnych modelach zarządzania, które, jak się okazuje, mogą być wykorzystane w sporcie pod warunkiem uwzględnienia specyfiki tej sfery².

W literaturze z zakresu zarządzania sportem coraz częściej omawiane są także problemy zarządzania zasobami ludzkimi. Zwracają na nie uwagę: R. Hoyer i in.³, P. Chelladurai⁴,

¹ np.: Hoyer R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M., *Sport management. Principles and applications*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2006; Chelladurai P., Madella A., *Human Resource Management in Olympic Sport Organisations*, Human Kinetics 2006; Taylor T., Doherty A., McGraw P., *Managing people in sport organizations. A strategic human resource management perspective*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2008.

² np.: Beech J., Chadwick S., *The Business of Sport Management*, Pearson Educationn Limited, Edinburgh 2004; Hoyer R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M., *Sport management. Principles and applications*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2006; Slack T., Parent M. M., *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*, Human Kinetics 2006; Covell D., Walker S., Siciliano J., Hess P., *Managing Sports Organization. Responsibility for performance*, Butterworth–Heinemann 2007; Lussier R.N., Kimball D.C., *Applied Sport Management Skills*, Human Kinetics 2009; Robinson M.J., *Sport Club Management*, Human Kinetics 2010.

³ Hoyer R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M., *Sport management. Principles and applications*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2006.

⁴ Chelladurai P., *Human Resource Management in Sport and Recreation*, ed. II, Human Kinetics 2006.

P. Chelladurai i A. Madella⁵, G. Cuskelly i in.⁶, G. Cuskelly, R. Hoye i Ch. Auld⁷, T. Slack, M.M. Parent⁸, D. Covell, i in.⁹, T. Taylor i in.¹⁰, R.N. Lussier i D.C. Kimball¹¹, M.J. Robinson¹², M. Morawski i A. Sokołowska¹³, K. Paluszek¹⁴, T. Seweryniak¹⁵, T. Seweryniak¹⁶, R. Panfil¹⁷, B. Ryba¹⁸, K. Doktor¹⁹ (2005), Z. Waśkowski²⁰, T. Kawka²¹, A. Stosik i M. Mo-

⁵ Chelladurai P., Madella A., *Human Resource Management in Olympic Sport Organisations*, Human Kinetics 2006,

⁶ Cuskelly G., Taylor T., Hoye R., Darcy S., *Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach*, "Sport Management Review" 9/2006.

⁷ Cuskelly G., Hoye R., Auld Ch., *Working with Volunteers in Sport. Theory and practice*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York 2006.

⁸ Slack, T., Parent, M. M., *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*, Human Kinetics 2006.

⁹ Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., Hess, P., *Managing Sports Organization. Responsibility for performance*, Butterworth-Heinemann 2007.

¹⁰ Taylor T., Doherty A., McGraw P., *Managing people in sport organizations. A strategic human resource management perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.

¹¹ Lussier R.N., Kimball D.C., *Applied Sport Management Skills*, Human Kinetics 2009.

¹² Robinson M..J., *Sport Club Management*, Human Kinetics 2010.

¹³ Morawski M., Sokołowska A., *Koncepcja marketingu personalnego w organizacjach sportowych* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2003.

¹⁴ Paluszek K., *Efektywność procesu edukacji w grach sportowych w Polsce (na przykładzie gry w piłkę nożną)* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław 2003 s. 77–85.

¹⁵ Seweryniak T., *Proces doboru kadr w klubie piłki siatkowej na przykładzie drużyny żeńskiej KS Gwardia Wrocław* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław, s. 61–67.

¹⁶ Seweryniak T., *Analiza funkcji personalnej różnych podmiotów zarządzania w klubie sportowym na przykładzie sekcji piłki siatkowej* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław, s. 69–76.

¹⁷ Panfil R., 2004, *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa, s. 52–127

¹⁸ Ryba B., *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo-rekreacyjnymi*, wyd. II, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2004.

¹⁹ Doktor K., *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2005.

²⁰ Waśkowski Z., *Zasoby organizacji sportowych i źródła i pozyskiwania w procesie rozwoju kultury fizycznej* [w:] H. Mruk, P. Jardonowski, P. Matecki, K. Kropielnicki (red.), *Sport & Business*, materiały konferencyjne III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pod hasłem Dni Marketingu Sportowego w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 24–26 listopada 2004 r., Sport & Business Foundation, Poznań 2005.

²¹ Kawka T., *Zarządzanie kadrami w organizacji sportowej* [w:] A. Glińska-Neweś (red.) *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, To-

rawski²², J. Cewińska²³, J. Cewińska²⁴, R. Panfil²⁵. Ludzie traktowani są przez wymienionych autorów jako szczególny, „krytyczny” zasób organizacji sportowych, który wymaga odpowiedniego traktowania, przejawiającego się na każdym z etapów polityki kadrowej, poczynając od ich pozyskiwania, poprzez adaptację, ocenianie, motywowanie, rozwój i de-rekrutację.

W kontekście uwzględnienia w działalności podmiotów sportowych zarówno z perspektywy sportowej, jak i biznesowo-ekonomicznej, istotne wydaje się zastosowanie w tych instytucjach metod pomiaru i analizy procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Takie podejście koreluje ze współczesną orientacją na kapitał ludzki, zakładającą, że ludzie są najcenniejszym kapitałem organizacji, w którym kryją się możliwości podnoszenia rezultatów firmy i w który opłaca się inwestować²⁶. Zwolennicy tego sposobu rozumowania akcentują między innymi konieczność traktowania ludzi jako dźwigni zysku, a nie elementu kosztów, kierowanie rozwojem pracowników jako formę wspólnej inwestycji pracowników i pracodawców oraz potrzebę elastycznego i dynamicznego zarządzania²⁷.

Celem artykułu jest próba implementacji założeń dotyczących wykorzystania instrumentów analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi w klubie sportowym. Podejmując się realizacji celu, autorki przyjęły, że „zarządzanie instytucjami sportowymi może odbywać się na zasadach, które uznane zostały za uniwersalne”²⁸, jednak stosując je, trzeba uwzględnić specyfikę danego podmiotu i reprezentowanej przez niego branży. Rozważania ujęte w opracowaniu oparto na analizie treści publikacji poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zarządzaniu sportem. Wykorzystując prezentowane w literaturze wskazania dotyczące badania i pomiaru kapitału ludzkiego, zaproponowano sposób analizowania procesów kadrowych w klubie sportowym. Tworząc ją, autorki kierowały się również własnymi doświadczeniami wynikającymi z zainteresowania problematyką zarządzania kadrami, w tym „twardych” jego aspek-

warzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 531–543.

²² Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

²³ Cewińska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wyzwaniem dla klubów sportowych w Polsce*, [w:] D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwa AGH Kraków 2010, s. 255–270.

²⁴ Cewińska J., *Dobór menedżera klubu sportowego*, [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 120–130.

²⁵ Panfil R., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w efektywnych firmach sportowych* [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 565–575.

²⁶ m.in. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008; Listwan, T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006; Juchnowicz, M., *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

²⁷ Juchnowicz, M., *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 14.

²⁸ Doktor K., *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2005, s. 116–118.

tów, a także związanymi z działalnością w organizacjach sportowych. W tym miejscu warto wyjaśnić użycie słowa *próba* w formule celu artykułu. Otóż zastosowanie tego terminu wynika z tego, że kwestie pomiaru kapitału ludzkiego w organizacjach sportowych rzadko opisywane są w publikacjach z zakresu zarządzania sportem i trudno było zweryfikować przedstawioną propozycję z opiniami innych autorów. Niniejsze rozważania należy zatem potraktować jako zapoczątkowanie dyskusji o zasadności dokonywania pomiarów kapitału ludzkiego w klubach sportowych oraz punkt wyjścia do dalszych, bardziej szczegółowych badań.

1. Obszary wykorzystania analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi

Analiza jest obok syntezy jednym z podstawowych podejść metodologicznych stosowanych w organizacji i zarządzaniu dla potrzeb tworzenia nowych i racjonalizowania istniejących systemów pracy. W metodzie analitycznej (diagnostycznej) podstawą tworzenia organizacji jest ocena poszczególnych elementów składowych istniejącego systemu poprzez zbadanie dotychczasowego rozwiązania organizacyjnego. Do źródeł informacji stanowiących podstawę analizy stanu dotychczasowego Z. Mikołajczyk zalicza: dokumentację, proces pracy i człowieka²⁹.

Analiza i ocena zarządzania zasobami ludzkimi stanowi istotny element controllingu personalnego, zarządzania kapitałem ludzkim, audytu personalnego oraz rachunkowości zasobów ludzkich. Granice pomiędzy wymienionymi pojęciami teoretycznymi są nieostre, dlatego często stosuje się je zamiennie.

Przez controlling personalny rozumie się działania mające na celu zapewnienie informacji dotyczących kadr oraz koordynację zarządzania zasobami ludzkimi, tak żeby przedsiębiorstwo realizowało swoje cele³⁰. Stanowi on wsparcie w decyzjach zawiązanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także może być podstawą projektowania zmian w procesach personalnych. Ponieważ controlling służy podnoszeniu sprawności i efektywności działań związanych z zarządzaniem kadrami. Jednym z zadań stawianych przed nim jest analizowanie i ocenianie efektywności realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie³¹. Do realizacji tego zadania wykorzystuje się wiele metod, między innymi: analizę wskaźnikową, benchmarking, portfolio personalne, SWOT, techniki scenariuszowe, zarządzanie przez cele, *balance scorecard*.

²⁹ Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 50–51, 75.

³⁰ Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 21.

³¹ Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 16–17.

Stosowanie controllingu personalnego ma szczególne znaczenie w organizacjach, w których realizacja celów uzależniona jest przede wszystkim od zasobów ludzkich³². Uzasadniając potrzebę jego wdrażania, można wskazać wiele charakterystyk zasobów ludzkich, które nadają im szczególny charakter i skłaniają do prowadzenia analiz. Przesłanki stosowania controllingu personalnego przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Przesłanki stosowania controllingu personalnego

Przesłanki stosowania controllingu personalnego
Unikatowy charakter zasobów ludzkich
Duża liczba zatrudnionych
Wysokie ryzyko kadrowe
Zróznicowana struktura zatrudnienia
Złożona struktura organizacyjna
Wysokie koszty personalne
Duża mobilność pracowników
Wykorzystywanie wysokich kwalifikacji pracowniczych
Wysokie wymagania formalne związane z treścią pracy
Nadwyżka popytu nad podażą na rynku pracy
Brak realnych lub formalnych możliwości prowadzenia tradycyjnych działań marketingowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 18

W controllingu personalnym, podobnie jak w zarządzaniu kapitałem ludzkim, istotne są pozyskiwanie, analiza i raportowanie danych. Realizacja tych czynności ma: pomóc w określeniu, w jakim zakresie pracownicy budują wartość przedsiębiorstwa, ułatwić wskazanie poziomu zwrotu z inwestycji w zasoby ludzkie, dostarczyć informacji niezbędnych do budowania strategii personalnych i organizacyjnych, doprowadzić do zwiększenia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi³³.

Podobne postulaty wysuwane były już w latach siedemdziesiątych w koncepcjach rachunkowości zasobów ludzki i rachunkowości kosztów zasobów ludzkich, których celem było: (1) zwiększenie przejrzystości kosztów zasobów ludzkich poprzez uwzględnienie ich w sprawozdaniach finansowych, co powinno przełożyć się na poprawę zarządzania zasobami ludzkimi, (2) ulepszenie metod wyceny firmy na potrzeby inwestorów, (3) wykorzystanie argumentów finansowych przy negocjowaniu dodatkowych nakładów na zasoby ludzkie firmy³⁴. Sama definicja rachunkowości zasobów ludzkich również nie odbiega od wcześniej wskazanych. Rachunkowość zasobów ludzkich to „proces identyfikacji i pomiaru danych o zasobach ludzkich oraz komunikowania tych informacji zainteresowanym”³⁵.

³² Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 18.

³³ Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 34.

³⁴ Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 128.

³⁵ Tamże, s. 127.

Z kolei istotę audytu personalnego można sprowadzić do usystematyzowanego i niezależnego badania oraz oceny zasobów ludzkich organizacji i systemu funkcji personalnej poprzez sprawdzenie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem. Obejmuje on zatem zarówno diagnozowanie personelu (między innymi badanie kompetencji i motywacji pracowników, efektywności pracy, stanu i struktury zatrudnienia), jak i analizę systemu zarządzania zasobami ludzkimi³⁶. Audyt funkcji personalnej może swoim zakresem obejmować zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane w różny sposób (Tabela 2).

Zdaniem A. Pocztowskiego można wskazać kilka cech, które odróżniają audyt personalny od innych pokrewnych metod. Główną przesłanką stosowania audytu jest doskonalenie stosowanych praktyk. Audyt przeprowadzany jest w oparciu o ustalone wcześniej standardy, które są punktem odniesienia prowadzonych badań i formułowanych ocen. Sposób postępowania w jego ramach jest usystematyzowany i ograniczony ustalonymi wcześniej procedurami. Osoba przeprowadzająca audyt powinna być niezależna i przestrzegać zasad etycznych związanych z poszanowaniem prawa, profesjonalnymi standardami postępowania, starannością i bezstronnością. Wyniki audytu przedstawiane są w postaci raportu³⁷.

Tabela 2. Zakresy audytu funkcji personalnej

Według modelu zarządzania zasobami ludzkimi	Według układu rodzajowego	Według procesów personalnych
— strategia zzl — podmioty zzl — organizacja procesów zzl — metody i techniki zzl — efekty zzl — strategia, struktura i kultura organizacji — otoczenie funkcji personalnej	— rekrutacja pracowników — zarządzanie efektami — system oceniania — wynagradzanie — rozwój personelu — derekrutacja pracowników — obsługa administracyjna	— uwarunkowania procesów personalnych: czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. — przebieg procesów personalnych: kształtowanie stanu i struktury zatrudnienia, zarządzanie efektywnością pracy, rozwijanie kapitału ludzkiego, administrowanie sprawami personalnymi — efekty procesów personalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 417–418

Przy prowadzeniu audytu personalnego wykorzystuje się metody i techniki badawcze takie, jak: analiza dokumentacji, wywiady, ankiety i kwestionariusze, analiza wskaźników, analiza struktur³⁸.

³⁶ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 416–417.

³⁷ Tamże, s. 415.

³⁸ Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 240.

2. Metody analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Analiza i ocena zarządzania zasobami ludzkimi może być prowadzona na różnych poziomach funkcjonowania organizacji i dotyczyć: całego przedsiębiorstwa (analizowane są na przykład koszty kapitału ludzkiego, wartość dodana kapitału ludzkiego rentowność inwestycji w kapitał ludzki), poszczególnych jednostek organizacyjnych (atmosfera w miejscu pracy, poziom zaangażowania, odsetek pracowników doraźnych, poziom zadowolenia) oraz na poziomie zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do pozyskiwania, wynagradzania rozwijania i utrzymywania zasobów ludzkich³⁹.

Do przeprowadzenia analizy zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystywane są różne informacje. Dotyczą one funkcjonowania całej organizacji (dane finansowe i marketingowe), realizacji funkcji personalnej, opinii pracowników, oceny kompetencji pracowników. A. Baron i M. Armstrong zaproponowali wydzielenie pięciu grup danych — na temat efektywności i klientów, demograficzne, dotyczące rozwoju, opinie pracowników, z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Tabela 3).

Tabela 3. Podstawowe rodzaje danych wykorzystywanych w analizie zarządzania zasobami ludzkimi

Rodzaj danych	Przykład
Dane na temat efektywności przedsiębiorstwa i klientów	Wielkość sprzedaży, wysokość kosztów, satysfakcja klientów, rozpoznawalność marki,
Dane demograficzne	Wiek zatrudnionych, długość stażu pracy, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, płeć, równość szans w dostępie do szkoleń
Dane dotyczące rozwoju	Kompetencje i umiejętności pracowników, liczba przeprowadzonych szkoleń, dni szkolenia, identyfikacja potrzeb szkoleniowych, ocena szkoleń
Opinie pracowników	Ocena poziomu satysfakcji, zaangażowania i lojalności zatrudnionych, badanie nastrojów, badanie kultury organizacyjnej
Dane z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi	Koszty w przeliczeniu na pracownika, zysk w przeliczeniu na pracownika, absencja, liczba zatrudnionych na czas nieokreślony, liczba zatrudnionych tymczasowo, wysokość wynagrodzeń, fluktuacja pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 61–69

Zebrane dane służą do tworzenia wskaźników zarządzania zasobami ludzkimi. Można budować mierniki działalności (np. liczba dni szkoleniowych), mierniki efektywności (np. wkład personelu w efekty osiągane przez firmę) i mierniki wartości dodanej (np. wskaźnik zwrotu z zainwestowanego kapitału)⁴⁰. Owe mierniki mogą mieć

³⁹ Fitz-Enz J., Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 273–275.

⁴⁰ Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 79.

charakter ilościowy ogólnoorganizacyjny (np. zysk na pracownika), ilościowy szczegółowy (np. wskaźnik absencji lub fluktuacji) lub jakościowy (np. subiektywne oceny dotyczące realizacji funkcji personalnej) ⁴¹.

Tabela 4. Metody oceny zarządzania zasobami ludzkimi

Grupa metod	Metody szczegółowe
Metody pierwotne	Zarządzanie przez cele w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi Badanie postaw pracowników Analizy przypadków zarządzania zasobami ludzkimi Audyt zasobów ludzkich
Metody solidne	Główne wskaźniki zarządzania zasobami ludzkimi Monitorowanie kosztów zarządzania zasobami ludzkimi Reputacja działu zasobów ludzkich Benchmarking
Metody zaawansowane	Rentowność inwestycji Indeks efektywności zarządzania zasobami ludzkimi Pomiar kapitału ludzkiego Dział zasobów ludzkich jako ośrodek zysków

Źródło: Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 86

W zależności od liczby, częstotliwości i rodzaju wykorzystywanych informacji analizy zarządzania zasobami ludzkimi prowadzone mogą być na różnym poziomie. Są organizacje, które tego typu działań nie podejmują w ogóle. W literaturze⁴² wskazuje się na cztery poziomy rozwoju analiz zarządzania zasobami ludzkimi: (1) do analiz wykorzystywane są wybiórczo pojedyncze wskaźniki, które nie tworzą spójnego systemu, nie są też powiązane ze strategią organizacji (np. produktywność pracy, koszty pracy, ruchliwość pracownicza); (2) w firmie stworzony jest system mierników, którego celem jest śledzenie stanu kapitału ludzkiego, ale w dalszym ciągu nie jest on powiązany ze strategią firmy; (3) miary dotyczące kapitału ludzkiego włączone są do strategii firmy, pokazują związki przyczynowo-skutkowe oraz wkład działu personalnego w osiągnięcie określonych wyników firmy; (4) stosowany system mierników pozwala ocenić siłę wpływu polityki personalnej na osiągnięte wyniki, a także mierzyć rentowność inwestycji w kapitał ludzki.

W zależności od osiągniętego poziomu firma może stosować rozmaite metody oceny. Dzielone są one na metody pierwotne, solidne i zaawansowane (Tabela 4).

Ważnym elementem oceny zarządzania zasobami ludzkimi jest analiza rentowności inwestycji w kapitał ludzki zaliczana do metod zaawansowanych. Niestety analizy kosztów i korzyści związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi prowadzone są bardzo rzadko. Jeżeli już instytucje podejmują się prowadzenia tego typu rachunku, naj-

⁴¹ Bernais J. Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 24.

⁴² Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 60–62, Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 265.

częściej wykorzystują do tego celu intuicję lub subiektywne oszacowanie. Formalne procedury pozwalające na stosowanie podstawowych narzędzi oceny inwestycji takich, jak: NPV, IRR czy ROI stosowane są przez nie więcej niż 14% organizacji⁴³.

Do zaawansowanych sposobów analizy należy także indeks efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi on zbiór sześciu podstawowych mierników, których regularne stosowanie i stworzenie możliwości porównywania pomiędzy organizacjami powinno pozwolić na ocenę działań z zakresu polityki personalnej. W skład indeksu wchodzi: udział kosztów działu personalnego w ogólnych kosztach operacyjnych, udział kosztów wynagrodzeń w ogólnych kosztach operacyjnych, udział kosztów świadczeń pracowniczych w ogólnych kosztach operacyjnych, wysokość poniesionych kosztów szkoleń i rozwoju zawodowego na jednego pracownika, wskaźnik absencji i wskaźnik fluktuacji⁴⁴.

Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji może być dokonany w sposób tradycyjny poprzez określenie jego wartości w jednostkach pieniężnych albo poprzez odpowiednio dobrany system mierników⁴⁵. Do najczęściej wymienianych metod pomiaru wartości kapitału ludzkiego zalicza się metody dochodowe i metody kosztowe. Metody dochodowe opierają się na analizie przychodów, które pracownik może w przyszłości przynieść organizacji. Metody kosztowe wykorzystują analizę kosztów historycznych (koszty rekrutacji i selekcji, zatrudnienia i szkolenia pracownika) albo analizę kosztów odtworzenia (podstawą wyceny są hipotetyczne koszty zastąpienia obecnego pracownika).⁴⁶ W odniesieniu do pomiaru kapitału za pomocą systemu mierników uznaje się, że mierniki te powinny odzwierciedlać: (1) stan kapitału ludzkiego (np. wskaźnik stabilności zatrudnienia), (2) wielkość inwestycji (np. udział kosztów szkoleń w ogólnych kosztach pracy) oraz (3) efekty inwestycji (np. wartość dodana kapitału ludzkiego)⁴⁷.

Warto podkreślić, że choć założenia analiz i pomiaru kapitału ludzkiego mogą mieć charakter uniwersalny, to należy je w odpowiedni sposób wdrażać, mając na uwadze specyfikę poszczególnych podmiotów. Cechą charakterystyczną analizy funkcji personalnej jest bowiem to, że każda organizacja powinna wypracować własną metodę, ponieważ nie ma w tym zakresie standardowych, uniwersalnych mierników czy wskaźników⁴⁸.

⁴³ Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna 2002, s. 105.

⁴⁴ Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 87.

⁴⁵ Tamże, s. 115.

⁴⁶ Sienkiewicz Ł., *Pomiar wartości kapitału ludzkiego* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 34–37.

⁴⁷ Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 121–123.

⁴⁸ Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 24.

3. Klub sportowy jako miejsce przeprowadzania oceny i analizy zarządzania zasobami ludzkimi

Podstawowym podmiotem w świecie sportowym jest klub sportowy. Zgodnie z obecnymi przepisami może przyjąć formę stowarzyszenia, spółki akcyjnej lub innej spółki prawa handlowego, która gwarantuje mu posiadanie osobowości prawnej. Z. Waśkowski⁴⁹, przyjmując za kryterium formę organizacyjną oraz status działania, wyróżnia:

- kluby uczestniczące w kwalifikowanym współzawodnictwie sportowym;
- kluby nie uczestniczące we współzawodnictwie sportowym, których członkowie nie biorą udziału w regularnych rozgrywkach, lecz uprawiają określone dyscypliny z innych powodów;
- uczniowskie kluby sportowe, działające w formie stowarzyszeń, których rolą jest krzewienie kultury fizycznej i sportu wśród dzieci młodzieży szkolnej oraz udział w współzawodnictwie między tymi podmiotami;
- środowiskowe kluby sportowe, np.: Akademicki Związek Sportowy czy Ludowe Zespoły Sportowe.

Działalność klubu sportowego skoncentrowana jest na organizowaniu szkolenia sportowego i imprez sportowych. Do wspólnych celów różnych klubów R. Panfil⁵⁰ zalicza także realizację zainteresowań sportowych uczestników i sympatyków, edukację i promocję postaw prosportowych i prospołecznych, awans w rozgrywkach, wzrost pozycji w klasyfikacji sportowej, integrację środowiska lokalnego. W dobie komercjalizacji sportu obok celów związanych ze sportową funkcją klubów znaczenia nabierają również cele wynikające z ich orientacji rynkowej. W związku z powyższym te podmioty, które w swojej działalności stosują biznesowe reguły gry, przyjmują za podstawowy swój cel wytwarzanie produktu sportowego. Bazę tego produktu stanowi dyscyplina sportu, w której jest on wytwarzany. W skład produktu wchodzi natomiast gracz, zespół, spektakl sportowy oraz znak firmowy klubu⁵¹. W przypadku klubów sportowych rola ludzi jest specyficzna, bowiem z jednej strony stanowią oni składnik produktu sportowego, a z drugiej — zaangażowani są w jego tworzenie i sprzedanie.

W kontekście problematyki artykułu ważne wydaje się scharakteryzowanie zasobów ludzkich klubu sportowego. Można dokonać podziału na kadry związane bezpośrednio ze szkoleniem sportowym: zawodników, trenerów, instruktorów lekarzy, masażystów, dietetyków, psychologów oraz kadry, które stanowią tzw. obsługę administracyjno-techniczną: menedżerów, pracowników komórek marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi, księgowych, portierów, bileterów, szatniarzy, elektryków, monterów. Pracowników klubów często dzieli się na tych, których praca jest wynagradza-

⁴⁹ Waśkowski Z., *Zasoby organizacji sportowych i źródła i pozyskiwania w procesie rozwoju kultury fizycznej* [w:] H. Mruk, P. Jardonowski, P. Matecki, K. Kropielnicki (red.), *Sport & Business*, materiały konferencyjne III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pod hasłem Dni Marketingu Sportowego w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 24–26 listopada 2004 r., Sport & Business Foundation, Poznań 2005, s. 142–143.

⁵⁰ Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 15–23.

⁵¹ Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 40.

na oraz wolontariuszy i działacze społecznych. Wśród działaczy społecznych są np. członkowie obieralnych władz, osoby powoływane do różnych organów, dla wykonania określonych zadań, sędziowie sportowi⁵².

Oparcie procesów decyzyjnych klubów na kryteriach ekonomicznych uzasadnia konieczność wykorzystania w procesie zarządzania zasobami ludzkimi analiz i pomiarów, które ułatwią określenie ich wymiernego znaczenia w kreowaniu wartości organizacji. Podkreślając sprawnościowy aspekt zarządzania organizacją sportową, G. Łasiński⁵³ zwraca uwagę na dwie grupy kryteriów służących ocenie jej funkcjonowania: sportowe i organizacyjno-zarządcze. W ich ramach wskazuje na te, które odnoszą się do zasobów ludzkich:

- kryteria sportowe:
 - osiągnięcia sportowe,
 - rozwój potencjału sportowego,
 - jakość szkolenia.
- kryteria organizacyjno-zarządcze:
 - utożsamianie się pracowników z celami instytucji,
 - poziom wykształcenia i umiejętności pracowników,
 - liczba konfliktów,
 - satysfakcja z pracy i motywacja,
 - morale pracowników.
 - zgodność norm i ról,
 - umiejętności menedżerów w zakresie kształtowania stosunków międzyludzkich,
 - zarządzanie procesami komunikowania się.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi istotna jest również ocena sprawności dokonywana w odniesieniu do wybranych segmentów otoczenia, czyli podmiotów związanych z organizacją sportową (widzów, sportowców, trenerów, sponsorów, pracowników klubu, udziałowców, dostawców, władz lokalnych, organizacji rządowych)⁵⁴. Na konieczność analizowania wszystkich grup interesariuszy wskazują również R. Hoyer i inni⁵⁵. Autorzy proponują także monitorowanie działalności organizacji sportowych od strony „wejścia i wyjścia” oraz wykorzystanie zrównoważonej karty wyników. T. Taylor, A. Doherty, P. McGraw⁵⁶ podkreślają, iż pomiar i ocena procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych mogą być dokonywane przy pomocy audytu, benchmarkingu, zrównoważonej karty wyników i analizy wskaźnikowej. Do stosowania controllingu jako instrumentu wspomagającego podejmowanie decyzji w każdym obszarze funkcjonowania podmiotu sportowego przecho-

⁵² Ryba B., *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo-rekreacyjnymi*, wyd. II, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2004, s. 121–131.

⁵³ Łasiński G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, „Studia i Monografie nr 70”, Wydawnictwo AWF we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 77–78.

⁵⁴ Łasiński G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Studia i Monografie nr 70, Wydawnictwo AWF we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 79.

⁵⁵ Hoyer, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M., *Sport management. Principles and applications*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2006, s. 184–188.

⁵⁶ Taylor T., Doherty A., McGraw P., *Managing people in sport organizations. A strategic human resource management perspective*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2008, s. 250.

nuje z kolei A. Smoleń⁵⁷. R. Panfil, opierając się na doświadczeniach efektywnych firm sportowych: FC Manchester United, FC Barcelona, AC Milan, FC Bayern Monachium, podkreśla znaczenie analiz zarządzania kadrą operacyjną, transferami graczy, zespołem sportowym oraz talentami. Według autora rozwiązania stosowane przez wymienione kluby „można wykorzystać jako wzory najlepszych praktyk efektywnego zarządzania firmą sportową i poprzez benchmarking usprawniać funkcjonowanie innych podmiotów, nie tylko sportowych”⁵⁸. M. Nowak, uzasadniając potrzebę stosowania controllingu personalnego w klubach sportowych, do uniwersalnych przesłanek wymienionych w Tabeli 1 dodaje wysokie koszty rozwoju zawodników, uzależnienie możliwości uzyskiwania przychodów ze sponsoringu od profesjonalizmu i wizerunku zawodników⁵⁹.

Przegląd publikacji z zakresu zarządzania sportem pozwala stwierdzić, że zagadnienia poruszone w niniejszym artykule są dostrzegane jako istotne. Uzasadnione wydaje się poszukiwanie konkretnych sposobów pomiaru realizacji procesów zarządzania w podmiotach reprezentujących charakteryzowany sektor.

4. Analiza zarządzania zasobami ludzkimi w klubie sportowym

Opierając się na prezentowanych w literaturze przedmiotu propozycjach analizowania i pomiaru stopnia realizacji poszczególnych funkcji personalnych, można stworzyć narzędzia służące analizie i ocenie zarządzania zasobami ludzkim w klubach. Ważne jest, aby projektując je, ustalić, jakie procesy będą podlegały ocenie i dlaczego. Należy zastanowić się, czy przy pomocy takich a nie innych mierników uda się określić, w jaki sposób zasoby ludzkie wpływają na wartość klubu sportowego, czy podejmowane działania w zakresie zarządzania kadrą są spójne z przyjętą przez klub strategią i przyczyniają się do jej realizacji.

Ze względu na specyfikę klubu sportowego przejawiającą się między innymi w zróżnicowanych zasobach ludzkich, proponowane poniżej zakresy analiz odniesiono do konkretnych grup ludzi związanych z klubami, tj. wolontariuszy (Tabela 5), trenerów (Tabela 6) oraz sportowców, czyli uprawiających sport rekreacyjnie oraz wyczynowo — zawodników (Tabela 7).

⁵⁷ Smoleń, A., *O potrzebie controllingu w zarządzaniu sportem wyczynowym* [w:] Z. Dziubiński (red.), *Spółeczny wymiar sportu*, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2003, s. 233–239.

⁵⁸ Panfil R., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w efektywnych firmach sportowych* [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 565–574.

⁵⁹ Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 20.

Tabela 5. Przykład zakresu analizy zasobów ludzkich w klubie sportowym — wolontariusze

Pytanie	Jakie metody i techniki rekrutacji stosuje się w odniesieniu do wolontariuszy?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, wywiady z osobą odpowiedzialną za pozyskiwanie wolontariuszy, analiza wskaźnikowa (np. liczba przyjętych wolontariuszy według źródeł rekrutacji), analiza wyników ocen pracy wolontariuszy w powiązaniu ze stosowanymi metodami i technikami pozyskiwania.
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja najczęściej stosowanych metod i technik w tym zakresie, analiza skuteczności stosowanych procedur.
Pytanie	Jaka jest struktura wiekowa zgłaszających się kandydatów i przyjętych wolontariuszy?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, analiza wskaźnikowa (np. struktura przyjętych wolontariuszy wg wieku)
Przykładowy cel analizy	Sprawdzenie, czy klub pozyskuje do wolontariatu rodziców trenujących dzieci, byłych zawodników i trenerów
Pytanie	Czy prowadzony jest w klubie program wolontariacki?
Metody badawcze	Wywiady z pracownikami odpowiedzialnymi za wolontariuszy, analiza dokumentacji, ankieta skierowana do wolontariuszy
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja działań podejmowanych przez klub wprowadzających wolontariuszy do pracy, budujących więzi i zaangażowanie w sprawy klubu.
Pytanie	Czy i w jaki sposób dokonuje się oceny satysfakcji wolontariuszy?
Metody badawcze	Wywiady, analiza dokumentacji, analiza wskaźnikowa (np. stopień zadowolenia wolontariuszy z pracy na rzecz klubu)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu satysfakcji wolontariuszy, sygnalizowanie potrzeby zmiany sposobu współpracy.
Pytanie	Czy badane są korzyści dla klubu wynikające z zaangażowania wolontariuszy?
Metody badawcze	Wywiady, analiza dokumentacji personalnej i finansowej, analiza wskaźnikowa (np. poziom kosztów pozyskania i utrzymania wolontariuszy w klubie)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu rentowności zaangażowania wolontariuszy.
Pytanie	Czy wyniki ocen pracy wolontariuszy są wykorzystywane do identyfikacji potrzeb szkoleniowych, przesunięć, zmian w systemie motywacyjnym?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, wywiady z pracownikami odpowiedzialnymi za wolontariuszy, ankieta skierowana do wolontariuszy
Przykładowy cel analizy	Deklaracje pracowników i wolontariuszy, że wyniki są wykorzystywane w zarządzaniu personelem, uwzględnienie ocen w planach kadrowych.
Pytanie	Czy wolontariusze powracają do klubu przy organizowaniu kolejnych działań?
Metody badawcze	Analiza dokumentów personalnych

Pytanie	Jakie metody i techniki rekrutacji stosuje się w odniesieniu do wolontariuszy?
Przykładowy cel analizy	Wzrost liczby wolontariuszy stale współpracujących z klubem i angażowanych w kolejnych projektach.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem propozycji zawartych w: Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 35–47 oraz Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 243–251

Tabela 6. Przykład zakresu analizy zasobów ludzkich w klubie sportowym — trenerzy

Pytanie	Czy i jak prowadzi się badania trafności wyboru form rekrutacji i selekcji trenerów?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, wywiady z osobą odpowiedzialną za pozyskiwanie trenerów, analiza wskaźnikowa (np. koszty pozyskania jednego trenera wg źródeł rekrutacji), analiza wyników ocen pracy trenerów w powiązaniu ze stosowanymi metodami i technikami pozyskiwania.
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja najczęściej stosowanych metod i technik w tym zakresie, analiza skuteczności stosowanych procedur.
Pytanie	Jakie są formy zatrudnienia trenerów?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, analiza wskaźnikowa (np. struktura trenerów wg formy zatrudnienia)
Przykładowy cel analizy	Sprawdzenie, czy klub wykorzystuje elastyczne formy zatrudnienia trenerów.
Pytanie	Czy dokonuje się oceny trenerów pod kątem ustalania potrzeb szkoleniowych?
Metody badawcze	Analiza dokumentów związanych z oceną pracowniczą, wyniki oceny pracowniczej trenerów, ankieta skierowana do trenerów
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja działań podejmowanych przez klub związanych z analizą potrzeb szkoleniowych trenerów.
Pytanie	Jaki przyjęto model motywowania trenerów?
Metody badawcze	Wywiady, analiza dokumentacji, analiza wskaźnikowa (np. liczba i dynamika bodźców pozamaterialnych stosowanych wobec trenerów)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu powiązania wynagrodzeń od uzyskiwanych wyników pracy.
Pytanie	Czy występują konflikty na tle płac?
Metody badawcze	Wywiady z trenerami, analiza dokumentacji personalnej i finansowej, analiza wskaźnikowa (np. dynamika zmian w strukturze i wysokości płac)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu satysfakcji z wynagrodzenia.
Pytanie	Czy w klubie opracowuje się i wykorzystuje ścieżki karier w odniesieniu do trenerów?

Pytanie	Czy i jak prowadzi się badania trafności wyboru form rekrutacji i selekcji trenerów?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, wywiady z pracownikami odpowiedzialnymi za sprawy personalne, ankieta skierowana do trenerów
Przykładowy cel analizy	Wzrost poziomu kadry trenerskiej, nastawienie na rozwój zawodowy trenerów i stosowanie nowych metod szkolenia sportowego.
Pytanie	Jaki jest poziom i przyczyny odejść trenerów?
Metody badawcze	Analiza dokumentów personalnych, wywiady z odchodzącymi trenerami
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja decyzji o zwolnieniach trenerów podejmowanych pod wpływem emocji.

Źródło: jak w Tabeli 5

Tabela 7. Przykład zakresu analizy zasobów ludzkich w klubie sportowym — uprawiający sport rekreacyjnie, wyczynowo (zawodnicy)

Pytanie	Jakie metody i techniki rekrutacji są stosowane przez klub w odniesieniu do osób uprawiających sport rekreacyjnie?
Metody badawcze	Analiza dokumentacji, wywiady z osobą odpowiedzialną za pozyskiwanie uprawiających sport rekreacyjnie, analiza wskaźnikowa (np. liczba przyjętych wg źródeł rekrutacji)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja najczęściej stosowanych metod i technik w tym zakresie, analiza skuteczności stosowanych procedur.
Pytanie	Czy ocenia się zawodników pod kątem ustalania potrzeb szkoleniowych?
Metody badawcze	Analiza dokumentów związanych z oceną zawodników, wyniki oceny, ankieta skierowana do zawodników
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja działań podejmowanych przez klub związanych z analizą potrzeb szkoleniowych zawodników.
Pytanie	Jaki przyjęto model motywowania zawodników?
Metody badawcze	Wywiady, analiza dokumentacji, analiza wskaźnikowa (np. liczba i dynamika nagród za wyniki sportowe)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu powiązania wynagrodzeń od uzyskiwanych wyników.
Pytanie	Czy klub wycenia wartość kapitału ludzkiego zawodników?
Metody badawcze	Wywiady z trenerami, analiza dokumentacji personalnej i finansowej, analiza wskaźnikowa (np. koszty klubu poniesione na pozyskanie i rozwój poszczególnego zawodnika)
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja poziomu wartości kapitału ludzkiego zaangażowanego w klubie.
Pytanie	Jaki jest poziom i przyczyny odejść osób uprawiających sport rekreacyjnie?
Metody badawcze	Analiza dokumentów personalnych, wywiady z odchodzącymi osobami, analiza wskaźnikowa (np. stopa odejść uprawiających sport rekreacyjnie)

Pytanie	Jakie metody i techniki rekrutacji są stosowane przez klub w odniesieniu do osób uprawiających sport rekreacyjnie?
Przykładowy cel analizy	Identyfikacja źródeł zmniejszenia liczby uprawiających sport rekreacyjnie.

Źródło: jak w Tabeli 5

Podobne analizy powinny być prowadzone w stosunku do pracowników administracyjnych, menedżerów sportowych, sponsorów i kibiców. W każdym przypadku ważne jest uświadomienie sobie, co należy zbadać, w jakim celu i z jakich źródeł informacji skorzystać.

Zakończenie

Dokonywanie analiz, pomiarów i oceny procesów mających miejsce w organizacjach jest przydatne z punktu widzenia sprawności i efektywności zarządzania tymi podmiotami. Prawidłowo prowadzone analizy mogą być podstawą do wskazania błędów, określenia słabych stron instytucji, podjęcia działań naprawczych, ustalenia wpływu konkretnych działań na sukces organizacji itp. Jednym z obszarów, który powinien podlegać systematycznej ocenie jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Dokonując „pomiarów” w tej sferze, można stosować różne metody, techniki i wskaźniki charakteryzowane w literaturze poświęconej zarządzaniu. Korzystając z nich w organizacji, nie można jednak zapomnieć o jej specyfice i celach, których realizacji analiza ma służyć.

Kluby sportowe, którym poświęcono rozważania, stanowią na pewno ciekawe, ale jeszcze nie dość wnikliwie zdiagnozowane podmioty zarządzania. Na skutek zmian w otoczeniu, zmuszone są do transformowania sposobów myślenia i działania. W obliczu komercjalizacji i globalizacji stanęły przed koniecznością uczenia się i wdrażaniu rynkowych mechanizmów funkcjonowania oraz nowych metod zarządzania. Omówione w artykule sposoby analizowania i oceny procesów kadrowych mogą się okazać przydatne w „racjonalizowaniu” sfery zarządzania zasobami ludzkimi klubów. Tym bardziej, że właśnie w tej dziedzinie istnieje wiele nieprawidłowości.

Przedstawioną w artykule próbę implementacji założeń dotyczących wykorzystania instrumentów analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi w klubie sportowym należy traktować jako podstawę do dyskusji w gronie specjalistów z zakresu zarządzania sportem, zarządzania zasobami ludzkimi oraz punkt wyjścia do stworzenia kompleksowego modelu analizy i pomiaru kapitału ludzkiego w tego typu jednostkach.

Bibliografia

1. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
2. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005

4. Cewińska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wyzwaniem dla klubów sportowych w Polsce*, [w:] D. Lewicka, L. Zbiegiem Maciąg (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwa AGH Kraków 2010.
5. Cewińska J., *Dobór menedżera klubu sportowego*, [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
6. Chelladurai P., Madella A., *Human Resource Management in Olympic Sport Organisations*, Human Kinetics 2006.
7. Chelladurai P., *Human Resource Management in Sport and Recreation*, ed. II, Human Kinetics 2006.
8. Covell D., Walker S., Siciliano J., Hess P., *Managing Sports Organization. Responsibility for performance*, Butterworth-Heinemann 2007.
9. Cuskelly G., Taylor T., Hoyer R., Darcy S., *Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach*, "Sport Management Review" 9/2006.
10. Cuskelly G., Hoyer R., Auld Ch., *Working with Volunteers in Sport. Theory and practice*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York 2006.
11. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
12. Doktor K., *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2005.
13. Fitz-Enz J., Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
14. Hoyer R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M., *Sport management. Principles and applications*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006.
15. Juchnowicz M., *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
16. Kawka T., *Zarządzanie kadrami w organizacji sportowej* [w:] A. Glińska-Neweś (red.) *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2008.
17. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
18. Lussier R.N., Kimball D.C., *Applied Sport Management Skills*, Human Kinetics 2009.
19. Łasiński, G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Studia i Monografie nr 70, Wydawnictwo AWF we Wrocławiu, Wrocław 2003.
20. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
21. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
22. Morawski M., Sokołowska A., *Koncepcja marketingu personalnego w organizacjach sportowych* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
23. Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
24. Paluszek K., *Efektywność procesu edukacji w grach sportowych w Polsce (na przykładzie gry w piłkę nożną)* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław 2003.

25. Panfil R., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w efektywnych firmach sportowych* [w:] T. Liśtwan, SA Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
26. Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004.
27. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
28. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
29. Robinson M.J., *Sport Club Management*, Human Kinetics 2010,
30. Ryba B., *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo-rekreacyjnymi*, wyd. II, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa 2004.
31. Seweryniak T., *Proces doboru kadr w klubie piłki siatkowej na przykładzie drużyny żeńskiej KS Gwardia Wrocław* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław 2003.
32. Seweryniak T., *Analiza funkcji personalnej różnych podmiotów zarządzania w klubie sportowym na przykładzie sekcji piłki siatkowej* [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia nr 2, materiały zaprezentowane zostały na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Gry z piłką w kulturze fizycznej w dn. 12–13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław 2003.
33. Sienkiewicz Ł., *Pomiar wartości kapitału ludzkiego* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
34. Slack T., Parent M.M., *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*, Human Kinetics 2006.
35. Smoleń A., *O potrzebie controllingu w zarządzaniu sportem wyczynowym* [w:] Z. Dziubiński (red.), *Społeczny wymiar sportu*, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2003.
36. Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
37. Taylor T., Doherty A., McGraw P., *Managing people in sport organizations. A strategic human resource management perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.
38. Waśkowski Z., *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Prace habilitacyjne, Poznań 2007.
39. Waśkowski Z., *Zasoby organizacji sportowych i źródła i pozyskiwania w procesie rozwoju kultury fizycznej* [w:] H. Mruk, P. Jardonowski, P. Matecki, K. Kropielnicki (red.), *Sport & Business*, materiały konferencyjne III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pod hasłem Dni Marketingu Sportowego w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 24–26 listopada 2004 r., Sport & Business Foundation, Poznań 2005.

CHOOSEN METHODS ANALYSIS END EVALUATION HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SPORT CLUBS

In the situation of dynamic change in sport clubs it is important to find some ways of management that will improve their functioning. Adopting the business perspective would aware the need of using methods of analysis and evaluating of management processes at the sports clubs. The aim of this article is to present some areas of human resources analysis, which can be used in the sports clubs. After the short introduction there is presented areas, methods and sources of information used for the purpose of evaluating human resource management. There are also shown the some sample analysis that can be used for the volunteers, players and coaches.

Keywords: **human resources management, evaluating, methods, sport club**

Słowa kluczowe: **zarządzanie zasobami ludzkimi, ocena, metody, klub sportowy**