

Kazimierz Perechuda

Trening kierowniczy (XII)

W organizacjach sportowych

Dr K. Perechuda – Zakład Teorii Organizacji i Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.

1. Cel

Celem treningu kierowniczego w organizacjach sportowych jest kształcenie umiejętności sprawowania funkcji menedżera sportowego. Kategoria: „menedżer sportowy” funkcjonowała dotychczas w obszarze sportu w krajach kapitalistycznych. W Polsce natomiast nie kształcono dotychczas menedżerów sportowych. Tego typu funkcje sprawowali najczęściej prezesi klubów sportowych, którymi „z klucza” bywali dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych, sponsorujących określone kluby. Przy czym „prezes klubu sportowego” oznaczał raczej honorowy tytuł, natomiast jedyna jego rzeczywista funkcja polegała na zapewnieniu dopływu funduszy z kasy firmy do kieszeni zawodników. Transfer owych pieniędzy był natomiast nader niejasny i skomplikowany. Nie podlegał on również żadnym regulom racjonalnego gospodarowania oraz zasadom ekonomii. Tak więc celem unii personalnej typu: dyrektor zakładu – prezes klubu sportowego w jednej osobie było zapewnienie płynności finansowej klubu.

Od 1.01.1990 nastąpiła w Polsce zmiana reguł gry ekonomicznej. Umożliwia to uzdrowienie wielu obszarów funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa. Dotyczy to również sportu i kultury fizycznej. Kluby sportowe przechodzą na samofinansowanie, więc muszą na siebie zarobić. Na zakłady pracy nie ma co liczyć, gdyż te ostatnie również walczą o przetrwanie.

Samofinansowanie oznacza konieczność poszukiwania różnorodnych źródeł zasilania finansowego. Okazało się, że dotychczasowe kierownictwo klubów sportowych jest kompletnie nie przygotowane do zarządzania w warunkach prawdziwej konkurencji rynkowej.

2. Funkcje

W ramach treningu kierowniczego jego uczestnicy winni zostać przygotowani do pełnienia następujących funkcji menedżera sportowego: a) umiejętność podejmowania decyzji kierowniczych (analiza sytuacji problemowej, sprecyzowanie wariantów rozwiązań, znajomość technik decyzyjnych), b) umiejętność analizy i prognozowania rozwoju finansowo-ekonomicznego

klubu sportowego, c) sprawowanie funkcji public relations (reprezentowanie klubu sportowego na zewnątrz: udział w imprezach towarzyskich typu: otwarcie galerii malarstwa abstrakcyjnego, akcja charytatywna na rzecz „człowieka zagubionego we współczesnym świecie”, kontakty z partiami politycznymi, utrzymywanie dobrych stosunków z władzami lokalnymi, honorowe prezosostwo w organizacjach społecznych, wystąpienia w telewizji komercyjnej), d) funkcja marketingowa (realizowanie optymalnego transferu zawodników).

Menedżer sportowy nie musi znać się na wszystkim. Jest to sytuacja analogiczna do sytuacji dyrektora przedsiębiorstwa. Znajomość syntetyczna w zakresie podobszarów wiedzy i umiejętności zawartych w poszczególnych funkcjach jest natomiast niezbędna w procesie porozumiewania się np. z głównym księgowym i radcą prawnym. Osobnym problemem jest dobór odpowiednich ludzi, niezbędnych w procesie zarządzania klubem sportowym.

3. Formy treningu kierowniczego

Wyróżnić można następujące formy treningu kierowniczego:

A. Klub sportowy znajduje się na krawędzi bankructwa. Zespół treningu kierowniczego realizuje trening kierowniczy dla dotychczasowej kadry działaczy pod hasłem: „Jak przelamać kryzys finansowy”. Całość treningu należy prowadzić według struktury przebiegu jednej techniki inwentyzacyjnej. Wiodącym modulem jest trening finansowy i prawny.

W ramach modułu prawnego należy dokonać wyboru formy organizacyjno-prawnej, w którą mógłby przekształcić się klub sportowy.

W ramach modułu finansowego należy przeprowadzić grę symulacyjną na rzeczywistych parametrach finansowo-ekonomicznych klubu sportowego: wartość majątku trwałego i obrotowego, wielkość i struktura zadłużenia, środki finansowe zdeponowane w otoczeniu, stopień dekapitalizacji majątku trwałego, wielkość i struktura funduszy. Bardzo ważną i niezmiernie trudną sprawą jest tutaj finansowa wycena (tak jak w przypadku transferów) wartości zawodników. W przypadku klubów posiadających zawodników o klasie międzynarodowej

i mistrzów krajowych okazać się może, że podstawowa wartość klubu sportowego, mierzona transferową wartością zawodników wynosi 90% globalnej wartości klubu.

Oszacować również należy w pieniądzu takie niewymierne parametry jak: historia klubu, jego tradycje, osiągnięcia, sukcesy (np. liczba zdobytych medali olimpijskich przez zawodników klubu), dotychczasowa współpraca z przedsiębiorstwami. Przyjął tu należy metodykę wyceny majątku firm software'owych, gdzie wartość i zakres zastosowania programów komputerowych stanowią przeważnie 90% wartości całej firmy.

Powyższa metodyka szacowania majątku klubu sportowego jest niezmiernie istotna w przypadku przekształcenia go w spółkę typu „joint venture” z udziałem kapitału zagranicznego, gdyż znacznie zwiększa jego siłę przetargową.

B. Trening kierowniczy realizuje się dla potencjalnych menedżerów sportowych, którzy dotąd niewiele mieli do czynienia ze sportem. Zapoznaje się ich z modelowymi funkcjami menedżera sportowego występującymi na Zachodzie.

C. Grupa osób chce utworzyć nowy klub. Celami treningu są: a) sprecyzowanie celów klubu, b) określenie obszarów działalności sportowej, rekreacyjnej, usługowej, gospodarczej, c) określenie funkcji klubu, d) wyodrębnienie stanowisk organizacyjnych, e) zaprojektowanie systemu i metody zarządzania klubem.

Przypadek decyzyjny nr 12: „Selekcja ofert szkoleniowych”

Przeanalizuj wymianę zdań między Korneliuszem Niamarą (KN) – dyrektorem państwowych zakładów mięsnych w Leśnym Ostępie a jego sekretarką Marcjaną Docieklwą (MD).

KM – Co tam mamy w dzisiejszej poczcie?

MD – Głównie oferty...

KM – Jakie znowuż oferty?

MD – Jak zwykle wyczuwam w pana głosie pewne uprzedzenie.

KM – Nie musi mi pani czytać. Na odległość wyczuwam ulotki reklamujące różnego typu konferencje, seminaria itp.

MD – Może zechce pan jednak rzucić okiem...

Laikowi gra decyzyjna kojarzy się z rozrywką. Tymczasem może być ona niezwykle efektywnym narzędziem dydaktyki, doradztwa i badań w szeroko pojętym obszarze problemów organizacji i zarządzania. W cyklu artykułów przedstawiamy niektóre z gier zaprojektowanych i wykorzystywanych przez dr Elżbietę Naumienko i dra Mirosława Długosza – pracowników naukowego Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Uczestnikami prowadzonych przez nich zajęć było już ponad osiem tysięcy przedstawicieli kadry kierowniczej różnego szczebla (w tym z największych polskich przedsiębiorstw i urzędów centralnych), a także studentów zgłębiających problematykę zarządzania. (Redakcja)

Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

Akcja, weksel, obligacja...

Na łamach „Przeglądu Organizacji” prezentujemy gry decyzyjne poruszające problemy charakterystyczne dla organizacji różnych typów i skali działania. **Przedstawialiśmy między innymi procesy zarządzania przedsiębiorstwem państwowym (gra OPLAN – „PO” 7/89), handlowym (BŁĘDNE KOŁO – „PO” 2-3/90), przedsiębiorstwem z udziałem kapitału zagranicznego (JOINT VENTURE – „PO” 8/89), poruszaliśmy zagadnienia zarządzania jednostkami sfery budżetowej (UCZELNIA – „PO” 4/90) oraz makroorganizacjami, takimi jak gospodarka narodowa (STRATEGEM-1 – „PO” 9 i 10-11/89 i HEXAGON GAME – „PO” 1/90).** Na te problemy ekonomiczne i organizacyjne prezentowaliśmy dylematy decyzyjne, zachowania i strategie przyjmowane przez ludzi będących członkami tych organizacji i pełniących w nich różne funkcje. Każdy z nich wnosi bowiem do gry swoją

wiedzę i doświadczenia, bagaż aksjologiczny i osobowościowy, tworząc niepowtarzalny zestaw celów, dążeń i interesów.

Większość z prezentowanych dotychczas gier miała charakter zespołowy, o zróżnicowanych rolach w ramach danego zespołu (np. dział zaopatrzenia, technicznego przygotowania produkcji, pion ekonomiczno-finansowy, minister rynku wewnętrznego, handlu zagranicznego itp.). Nawet jeżeli dana rola była obsadzona przez kilka osób, to musiały one doprowadzić do consensusu w ramach swojego działu, pionu czy ministerstwa przed przystąpieniem do negocjacji z przedstawicielami innych części w ramach danej organizacji. Tak więc w grze ścierały się interesy indywidualne poszczególnych uczestników, ról w ramach danego zespołu oraz zespołów pomiędzy sobą. Uczestnicy gier (szczególnie ci, którzy byli zdominowani

przez innych) często twierdzili, że gra potoczyłaby się o wiele korzystniej, gdyby mogli oni działać na własny rachunek, a nie dla dobra i w ramach zinstytucjonalizowanych struktur. Skłoniło nas to do zaprojektowania i oprogramowania wspomaganego mini-komputerem gry decyzyjnej, której ideę można najkrócej przedstawić jako:

przedsiębiorczość na własny rachunek.

Od kilku miesięcy nasz komfort jako obywateli – drobnych ciulaczy został zakłócony przez pojawienie się całej gamy form i możliwości lokowania własnych oszczędności. W miejsce monopolisty PKO powstały i powstają banki lokalne, coraz częściej mówi się o możliwości powstania banków prywatnych i otwarcia filii banków zagranicznych. Mass-media zachęcają do



KM – Nie mam czasu. Proszę przekazać je kierownikowi działu szkoleń.

„Szkoda – pomyślała panna Marcjanna – jeżeli w przyszłym roku nie przekształcimy się w spółkę, to z pewnością poniesiemy duże straty. A właśnie w tych ofertach zawarte są propozycje treningów kierowniczych na temat procedury zmian form organizacyjno-prawnych jednostek gospodarczych”. Pytanie: Jak powinna wyglądać procedura selekcji ofert szkoleniowych firm doradczych?

*

Interpretacja wariantów rozwiązań zadania decyzyjnego nr 11 „Podwyżki płac”

1. Przewodniczący rady pracowniczej – Zbysław Akcelerator jest zwolennikiem porównawczej analizy płac. Jego podejście manifestuje się w następującej zasadzie: „taka sama płaca na analogicznych stanowiskach pracy w poszczególnych firmach”.

2. Dyrektor Lachosław Sute nie zamierza pełnić roli „chorągiewki na wietrze”. Wartościowanie pracy jest zbyt kosztownym i czasochłonnym przedsięwzięciem, które nie może być przeprowadzane co sześć miesięcy.

3. Różnice w zarobkach w firmie „Złota kwoka” oraz w analogicznych przedsiębiorstwach są niewielkie.

Wniosek generalny: nie zachodzi potrzeba opracowywania nowego taryfikatora płac. Można ponadto przyjąć założenie stwierdzające, że w innych firmach występują odmienne warunki pracy. Dyrektor Lachosław Sute nie powinien zmieniać swojej polityki w imię doraźnych, krótkotrwałych i spektakularnych korzyści.

Kazimierz Perechuda