

Użyteczność głównych modeli badania efektywności do oceny polskich klubów sportowych

Urszula Gulan

Prezentowany artykuł jest próbą zastosowania koncepcji wywodzących się z głównego nurtu zarządzania do zarządzania w sporcie. Na podstawie przeglądu literatury autorka przedstawia podstawowe modele badania efektywności. Zalicza do nich ocenę przez pryzmat osiągania celów, wydajności procesów wewnętrznych, zdolności do pozyskiwania rzadkich zasobów z otoczenia oraz zaspokajania potrzeb kluczowych interesariuszy. Rozważa wady i zalety poszczególnych podejść oraz ograniczenia ich stosowania. W drugiej części artykułu autorka podejmuje próbę oceny przydatności wcześniej opisanych koncepcji do zdiagnozowania efektywności polskich klubów sportowych. Na podstawie obserwacji i badań własnych oraz przeglądu literatury opisującej sytuację w polskim sporcie wskazuje model, którego zastosowanie uważa za najbardziej uzasadnione. Za taki uważa ocenę efektywności przez pryzmat zaspokajania potrzeb interesariuszy.

1. Wstęp

Sport staje się coraz ważniejszą gałęzią gospodarki. Kluby sportowe, będące jednym z podstawowych podmiotów w branży, w coraz większym stopniu podlegają zasadom funkcjonowania w ramach gospodarki rynkowej. Często muszą rywalizować o zasoby, klientów, dbać o markę. Inwestorzy, szczególnie prywatni, potencjalnie zaangażowanie finansowe nierzadko uzależniają od przejrzystości i efektywności działania klubów. Także kibice, przyzwyczajeni do wysokich standardów oferowanych w innych dziedzinach życia, naciskają (a siła ta będzie coraz istotniejsza wraz z dojrzwaniem społeczeństwa obywatelskiego¹) na podnoszenie poziomu usług. Oczekują infrastruktury sportowej na przyzwoitym poziomie, bezpieczeństwa uczestnictwa w widowiskach spor-

towych, ciekawej oferty dodatkowej. Kluby, które nie są w stanie tego zapewnić, podupadają i wcześniej czy później (w zależności od tego, jak długo bez właściwej oceny efektywności będą dotowane z różnego rodzaju środków publicznych) znikną. Dlatego zarządzanie klubami powoli ulega profesjonalizacji i choć nie wszyscy jeszcze zauważyli konieczność zmiany podejścia, wydaje się zasadne rozważenie, w jaki sposób oceniać efektywność klubów sportowych i czym ona właściwie jest. Podstawowym celem prezentowanego artykułu jest więc przegląd głównych koncepcji badania efektywności oraz ocena przydatności poszczególnych metod dla polskich klubów. Podejmuję też próbę wskazania podejścia najbardziej przydatnego w realiach polskich i uzasadnienia tego wyboru.

Organizacje sportowe są bardzo zróżnicowane. Część jest finansowana ze środków publicznych, część z prywatnych, część nastawiona jest na rekreację, część na wyczyn lub sport profesjonalny. Dlatego nie ma prostego sposobu, wspólnych kryteriów, według których można by mierzyć efektywność wszystkich klubów. Wynik sportowy jest ważny w przypadku chociażby pierwszoligowych klubów siatkarskich, ale nie ma żadnego znaczenia w przypadku klubów fitness. Wynik finansowy również nie wydaje się kryterium uniwersalnym, gdyż dla organizacji dotowanych ze środków publicznych ważniejsza jest raczej rzetelność realizowania zadań zleconych, a nie generowane przychody. Oczywiście organizacje te także muszą, chociażby w części, pokrywać koszty swojego funkcjonowania, nie są jednak tak bardzo nastawione na zysk, jak kluby prywatne. Skoro nie ma łatwych sposobów oceny, które kluby są efektywne, a które nie, rozważmy przydatność modeli bardziej ogólnych.

2. Pojęcie efektywności: podstawowe koncepcje i trudności pomiaru

Efektywność jest zagadnieniem bardzo szeroko omówionym w ramach nauk o zarządzaniu. Cameron napisał: „Wszystkie teorie dotyczące organizacji w jakiś sposób różnicują dobre (efektywne) działanie od słabego (nieefektywnego). Stąd efektywność jest nierozzerwalnie wbudowana we wszystkie teorie organizacji” (Cameron 1986)².

Nie ma wprawdzie zgody co do tego, czym efektywność jest. Wszelkie próby reifikacji (postrzegania pojęcia jako przedmiotu rzeczywistego, Babbie 2008) prowadzą donikąd, gdyż efektywność jest konstruktem myślowym, którego znaczenie jest zależne od sposobu konceptualizacji i operacjonalizacji.

W literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się cztery grupy sposobów oceny efektywności: przez pryzmat osiągania planowanych celów, wydajności procesów wewnętrznych, zdolności do zdobywania rzadkich zasobów z otoczenia oraz przez pryzmat interesariuszy. Do oceny efektywności klubów sportowych stosowano każde z powyższych podejść. Podstawą wyboru był cel prowadzonej diagnozy. Każda z metod ma swoje wady i zalety. Nie każda jednak sprawdza się równie dobrze w sytuacjach różnych organizacji. Rozwinę ten wątek dalej.

Jak sugeruje Łasiński, wyraźnie zainspirowany prakseologią, pisząc o sposobie oceny efektywności klubów sportowych: „Podstawowym warunkiem oceny sprawności działania jest stopień osiągnięcia celów, a głównymi postaciami: skuteczność, ekonomiczność, korzystność i racjonalność” (Łasiński 2003). Podejście takie, czyli ocena efektywności przez pryzmat osiągnięcia celów organizacyjnych, sprawdza się, kiedy „cele można łatwo zidentyfikować, panuje co do nich zgoda, są mierzalne i ograniczone w czasie” (Cameron 1984).

Metoda ta jest bardzo popularna i była szeroko stosowana do oceny organizacji sportowych (por. Slack i Parent 2006), szczególnie tych nastawionych na wyczyn. Najczęściej operacjonalizacja polega na kontrolowaniu stosunku meczy wygranych do przegranych, miejsca w rankingach czy liczby zdobytych medali na ważnych imprezach. Do głównych argumentów za stosowa-

niem tej metody należą łatwość uzyskiwania i opracowywania danych. Jak podkreślają Cheladurai, Szyszlo i Haggerty (1987) ocena efektywności przez pryzmat osiągnięcia celów jest bardziej przydatna w przypadku klubów nastawionych na wyczyn, natomiast już nie tak użyteczna dla organizacji zajmujących się sportem powszechnym, gdyż w ich przypadku stopień osiągnięcia celów nie jest tak łatwo mierzalny.

Do podstawowych argumentów krytyków oceny efektywności przez pryzmat osiągania celów należy fakt, iż zwykle organizacje mają więcej niż jeden cel. Niektóre z tych celów mogą być nawet konkurencyjne wobec siebie. Powstaje więc kwestia właściwej priorytetyzacji, czyli zdecydowanie które (i czyje!) cele powinny być mierzone jako podstawa efektywności. Co więcej, powstaje dylemat, czy należy się skupiać na celach krótkookresowych, czy długookresowych. Podsumowując: „Trudno dyskutować z faktem, iż podstawowym zadaniem organizacji sportowych jest osiąganie wyznaczonych celów. Problemem jest właściwa ich identyfikacja, zdecydowanie, które są ważne (lub ważniejsze niż pozostałe), oraz zmierzenie czy faktycznie zostały one osiągnięte” (Slack i Parent 2006: 43).

Metoda ta więc pozornie wydaje się bardzo prosta, natomiast w praktyce wiąże się z wieloma spornymi kwestiami, które należy rozstrzygnąć, aby móc ją z powodzeniem zastosować.

Drugim podejściem do oceny efektywności jest skoncentrowanie się na procesach wewnętrznych badanej organizacji, w tym na aspektach związanych z zarządzaniem personelem. Poza wydajnością ekonomiczną, mierzoną wskaźnikami finansowymi (na przykład ROI, ROE itd.), sprawdza się poziom satysfakcji pracowników, ich bezpieczeństwa, poziom absencji, fluktuacji, zaangażowania w podejmowanie decyzji. Ocenia się także efektywność komunikacji oraz koordynacji wewnątrz organizacji. Stosując to podejście, zakłada się, że: „poprawa jakości życia zawodowego, satysfakcji i motywacji pracowników opłaca się w długim okresie. (...) Rozwój lojalnej, elastycznej siły roboczej pozwala organizacji przetrwać kryzysy i zachęca pracowników do współpracy w okresach strategicznych zmian” (Hubbard 2007: 78).

Zaletą oceny efektywności organizacji przez pryzmat procesów wewnętrznych jest możliwość porównywania ze sobą nawet

bardzo niepodobnych podmiotów. Stosując takie same kryteria, można ocenić zarówno klub sportowy, jak i firmę produkcyjną. Poważnym ograniczeniem jednak jest rzetelny i wiarygodny pomiar aspektów miękkich związanych z zarządzaniem ludźmi. Pojęcia takie jak zadowolenie z pracy czy identyfikacja z grupą są, podobnie jak termin efektywność, trudne do jednoznacznego zdefiniowania i zmierzenia. Problematyczny także wydaje się brak powiązania tak rozumianej (zoperacjonalizowanej) efektywności z osiąganymi rezultatami końcowymi czy otoczeniem organizacji. Może się bowiem zdarzyć, że klub sportowy, który został oceniony jako efektywny, ma na przykład słabe wyniki sportowe.

Trzecim omawianym przeze mnie podejściem do mierzenia efektywności jest ocena skuteczności gromadzenia rzadkich zasobów z otoczenia. Zasoby rzadkie to te, których nie ma wystarczająco dla wszystkich zainteresowanych. W ramach tego spojrzenia ocenia się ilość i jakość posiadanych przez organizację zasobów we wszystkich głównych kategoriach (zasoby najczęściej dzieli się na: kapitałowe, ludzkie, rzeczowe, informacyjne). Oceniając więc klub sportowy, za efektywny zostanie uznany ten, który w swoim składzie ma najlepszych zawodników, najwięcej fanów, dobrą infrastrukturę czy uzyskał wystarczające wsparcie ze środków publicznych.

Do ważnych zalet tej koncepcji należy, tak jak w przypadku poprzedniej, możliwość porównywania ze sobą różnych podmiotów, choć już nie tak odmiennych. Przy tym spojrzeniu także organizacja jest oceniana nie w oderwaniu od otoczenia, co uwiarygodnia wyniki.

Metoda ta ma jednak poważne ograniczenia. Zaczęć od kwestii semantycznych, czyli problemu rozróżnienia pomiędzy tym, co jest zasobem, a tym, co jest celem. Na przykład, czy liczba kibiców zrzeszona w fanklubie to zasób czy cel. Odpowiedź na tego typu pytania jest podstawą do rozpoczęcia analizy. Ocena efektywności przez pryzmat skuteczności pobierania zasobów z otoczenia nie jest też użyteczna, kiedy mamy do czynienia z organizacjami, które – nawet częściowo – mają zagwarantowane wsparcie ze środków publicznych. Uzyskanie tej części finansowania nie może być miarą efektywności działania. Dodatkowo – jak zauważa Cameron (1980) – organizacje, które nie pobierają najlepszych

zasobów z otoczenia, nadal mogą być efektywne. Jako przykład podam klub piłkarski Zagłębie Lubin, który w sezonie 2006/2007, sensacyjnie został Mistrzem Polski, nie mając w swoim składzie gwiazd, a trener Czesław Michniewicz wcześniej nie był szerzej znany. Powyższy przypadek jest zresztą zgodny z jedną z zasad podejścia systemowego, która mówi o tym, że z niedoskonałych elementów można złożyć dobrze funkcjonujący system.

Ostatnim podejściem do oceny efektywności, które chcę przybliżyć, jest spojrzenie przez pryzmat zaspokojenia interesów kluczowych interesariuszy. Za Clarksonem za interesariuszy uznaje: „Osoby lub grupy, które mają lub zgłaszają prawo do współdecydowania lub są zainteresowane organizacją i jej działalnością, w przeszłości, teraźniejszości lub przyszłości” (Clarkson 1995: 106). Takie podejście do efektywności wywodzi się z perspektywy politycznej, tj. patrzenia na organizację jako na arenę polityczną. Zakłada ono, że różne grupy mogą mieć różne oczekiwania w stosunku do organizacji i przez pryzmat własnych celów oceniają jej efektywność. Zgodnie z tym podejściem nie można właściwie mówić o tym, że organizacja jest czy nie jest efektywna, ale raczej na ile jest efektywna z różnych punktów widzenia. Jak pisze Cameron: „Efektywność organizacyjna zawiera w sobie paradoks. Aby być efektywną, organizacja musi posiadać cechy, które są sobie przeciwstawne lub nawet się wzajemnie wykluczają” (Cameron 1986: 545).

Dla lepszego zobrazowania powyższego zjawiska posłużę się przykładem ze sportu akademickiego: „Rozważając przypadek uniwersytetów, oczekiwania wobec klubów akademickich absolwentów, studentów i studentów sportowców mogą być odmienne, nawet przeciwstawne” (Chelladurai 1987: 44).

Dlatego, aby w ogóle móc rozpocząć ocenę efektywności tą metodą, należy najpierw zidentyfikować interesy poszczególnych grup, a dopiero później sprawdzić, czy są one zaspokajane. Zgodnie z tym podejściem menedżerowie muszą potrafić działać tak, aby godzić i w jak największym stopniu realizować interesy różnych ważnych stron. Organizacje, które to robią, uznawane są za efektywne.

Podstawową zaletą tego podejścia jest spojrzenie na efektywność jako na zjawie-

sko złożone i wielowymiarowe, biorące pod uwagę zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne aspekty funkcjonowania organizacji. Jest to więc podejście najbardziej całościowe. Slack i Parent (2006) zwracają też uwagę, że jest to jedyna metoda, która w ocenie uwzględnia także społeczną odpowiedzialność firmy. Sprawdza się bowiem wpływ organizacji na społeczność lokalną, która jest coraz ważniejszym interesariuszem. Warty podkreślenia jest też fakt, że podejście to jako jedyne weryfikuje, czy działania (strategia) organizacji są uzasadnione z punktu widzenia interesariuszy. Pozostałe podejścia koncentrują się na ocenie efektywności podejmowanych działań, ale nie badają, czy wybrane kierunki są właściwe.

Nie zawsze jednak jest łatwo zidentyfikować interesy kluczowych grup. Co więcej, różni członkowie organizacji mogą wskazywać na ważność innych interesariuszy, a tym samym celów do realizacji. Znalezienie właściwego kompromisu bywa trudne, a ocena efektywności może zależeć od subiektywnych preferencji badacza. Nie wystarczy też jednorazowe określenie sił poszczególnych grup, gdyż te dynamicznie zmieniają się w czasie. Mimo przedstawionych ograniczeń, podejście to zyskuje na popularności.

3. Przydatność poszczególnych metod dla polskich klubów sportowych

Spróbuję teraz ocenić przydatność poszczególnych koncepcji do oceny efektywności klubów funkcjonujących w Polsce. Ze względu na wspomnianą różnorodność tych organizacji w analizie skupię się głównie na tych, które w jakiegokolwiek części są wspierane ze środków publicznych. W przypadku klubów w całości finansowanych przez podmioty prywatne ogólny poziom zarządzania często jest wyższy. Efektywne działanie wymuszane jest przez właścicieli, którzy zaangażowali własny kapitał. Pozostałe kluby często funkcjonują mniej sprawnie i to na tych organizacjach oprę ocenę przydatności poszczególnych modeli.

Pierwszą opisywaną przeze mnie koncepcją była ocena efektywności przez pryzmat osiągania celów. Jak wspominałam w poprzedniej części, można ją zastosować tam, gdzie cele są wyraźnie określone. Jak wynika z moich obserwacji i literatury opisu-

jącej stan polskiego sportu, nierzadko kluby nie podejmują trudu procesu planowania i formułowania celów strategicznych. Nie robią tego głównie z braku wiedzy i umiejętności, często też niedoszacowują korzyści, jakie przynosi profesjonalne podejście do zarządzania organizacją³. Kluby, które nie planują, nie formułują w sposób świadomy celów, najczęściej działają na zasadzie inercji („zawsze tak robiliśmy”), dostosowując się na bieżąco do zmian, które zachodzą w otoczeniu. Zmiany te jednak nie są analizowane pod kątem zasadności z punktu widzenia spójności działania i czasem sens funkcjonowania takich organizacji zupełnie się zmienia lub co najmniej rozmywa.

Jak pisze Panfil: „Brak jednoznacznego określenia celów realizowanych przez klub sportowy prowadzi do finansowania ze środków publicznych klubów działających komercyjnie. (...) Niejednoznaczne określenie celów klubów prowadzi do sytuacji w której głównym argumentem w walce o publiczne środki finansowe jest deklaracja realizacji celów sportu powszechnego, natomiast duża część zdobytych w ten sposób środków przeznaczona jest na sport profesjonalny” (Panfil 2000: 66).

Przy czym, być może idealistycznie, ale skłaniam się ku opinii, że zjawisko to nie wynika ze złej woli czy chęci wyłudzenia pieniędzy przez prezesów klubów. Raczej jest związane z ogólnym niezrozumieniem sensu istnienia poszczególnych organizacji – zarówno po stronie zarządzających klubami, jak i tych, którzy środki publiczne przyznają. Zaniechanie planowania strategicznego przez lata funkcjonowania spowodowało, że sens istnienia wielu organizacji został rozmyty. Poprzez niekontrolowaną ewolucję zdarza się, że jednostki, które pierwotnie były powoływane w celu popularyzacji sportu powszechnego, obecnie rywalizują z profesjonalnymi klubami w zawodowych ligach państwowych, ale nadal oczekują finansowania ze środków publicznych. Do tego wątku wrócę jeszcze w dalszej części artykułu.

Uważam więc, że ocena efektywności klubów sportowych w Polsce przez pryzmat osiągania celów w wielu przypadkach nie może zostać właściwie wykonana dlatego, że cele te nie są jasno sformułowane w procesie rzetelnego planowania strategicznego. Te, które są przedstawiane przez zarządców klubów, to często cele faktycznie realizowane, ale nie przeanalizowane i nie zapla-

nowane wcześniej pod kątem użyteczności i spójności funkcjonowania organizacji. Ocena efektywności na podstawie tych *ad hoc* formułowanych celów może przynieść błędne wnioski.

Kolejne podejście do badania efektywności, czyli analiza procesów wewnętrznych, ma w moim przekonaniu w przypadku dużej części polskich klubów sportowych także ograniczoną użyteczność. Stosowanie tej metody jest uzasadnione, kiedy organizacja ma dobrze sprecyzowane cele działania, ale problem z ich osiąganiem. Wtedy analiza procesów wewnętrznych może być odpowiednią na przyczynę takiego stanu. Jeżeli jednak ocenie miałyby podlegać klub, który ma generalne problemy z funkcjonowaniem w nowej rzeczywistości, to stosowanie tego podejścia wydaje się na wyrost. Szczególnie, że jest ono bardzo pracochłonne i czasochłonne, przez co kosztowne. Wymaga głębokiej analizy wewnątrz badanej organizacji. Do jej wykonania niezbędna jest pełna współpraca i zaangażowanie ze strony kierownictwa diagnozowanej jednostki, w tym dostępu do wszelkich danych, co często jest trudne. Reasumując, stwierdzam, że ocenianie efektywności klubów sportowych w Polsce przez pryzmat procesów wewnętrznych może być nadmiernie drogie i skomplikowane w stosunku do uzyskanych odpowiedzi.

Jeśli chodzi o ocenę efektywności na podstawie zdolności do pozyskiwania rzadkich zasobów z otoczenia, to jak już wspominałam w części teoretycznej, nie ma ona zastosowania w przypadku organizacji dotowanych ze środków publicznych. Szczególnie że pieniądze te są rozdysponowywane zbyt często bez właściwej oceny, na zasadzie kontynuacji wcześniejszych decyzji, dlatego nawet kluby, które na to nie zasługują, są w stanie pozyskiwać finansowanie na dalsze trwanie. Ten sposób oceny nie nadaje się więc dla dużej części organizacji sportowych w Polsce. Dla pozostałych może mieć zastosowanie, choć przy wyciąganiu wniosków należy pamiętać o ograniczeniach tego podejścia. Szczególnie o tym, że nieumiejętność pozyskiwania wartościowych zasobów z otoczenia nie skazuje organizacji na porażkę.

Ostatnim podejściem, do którego użyteczności się odniosę, jest ocena efektywności przez pryzmat zaspokajania potrzeb kluczowych interesariuszy. Jak wspominałam na wstępie, zanim rozpocznie się taką

ocenę, warto jest zrozumieć, jakie są oczekiwania poszczególnych grup. Każdy klub powinien sam określić, kto do nich należy, ale czerpiąc z wiedzy ogólnej w tym zakresie, zaproponuję kilka przykładów. Dla klubów nastawionych na szkolenie młodzieży interesariusze to przede wszystkim: zawodnicy, trenerzy, rodzice, przedstawiciele jednostki przynajmniej środki (zwykle samorządu), właściwy związek sportowy, szkoły. Dla prywatnych klubów piłkarskich to właściciele, zawodnicy, trenerzy, kibice, społeczność lokalna (np. miasto), sponsorzy. Dla prywatnych klubów fitness to głównie właściciele, pracownicy, klienci, dostawcy sprzętu sportowego. Dla klubów odpowiedzialnych za organizację sportu powszechnego to przede wszystkim jednostka finansująca oraz społeczność lokalna.

Ocena efektywności klubów sportowych w Polsce przez pryzmat zaspokajania interesów kluczowych interesariuszy wydaje mi się najbardziej odpowiednia. Koncentruje się bowiem na ocenie tego, czy podejmowane kierunki rozwoju, działania organizacji są właściwe. Jak już wcześniej argumentowałam, planowanie strategiczne to obszar, który jest często zaniedbywany przez menedżerów klubów sportowych. Tym bardziej należy sprawdzić, czy podejmowane aktywności są faktycznie pożądane z punktu widzenia zainteresowanych grup, w tym jednostek finansujących. Inaczej mówiąc, czy kluby są efektywne z punktu widzenia interesariuszy.

Ze zdaniem swoich interesariuszy kluby sportowe powinny się liczyć, a przynajmniej to zdanie znać i świadomie decydować, czy chcą czy nie chcą brać go pod uwagę. Brak wiedzy w zakresie oczekiwań wpływowych grup może skutkować podejmowaniem przez kierownictwa poszczególnych klubów aktywności niezgodnych z interesem większości, co często w dłuższej perspektywie jest działaniem na szkodę organizacji. Wiedza o oczekiwaniach interesariuszy jest szczególnie ważna, gdy podejmuje się decyzje o kierunkach rozwoju. Te, aby organizacja mogła zostać uznana za efektywną z punktu widzenia swoich interesariuszy, powinny powstawać w drodze negocjacji, przetargu pomiędzy zainteresowanymi grupami. Brak takich konsultacji skutkuje decyzjami, które nie zostają zaakceptowane, wywołując głośny lub cichy sprzeciw. Może to spowodować odwrócenie się części interesariuszy od organizacji, utratę zainte-

resowania jej bytem, nieidentyfikowanie się z nią dłużej. To oczywiście nie zawsze dla klubu musi być złe. Jednak rezygnacja, na przykład z części klientów czy inwestorów, powinna być efektem świadomej strategii, a nie skutkiem ubocznym nieprzemyślanej decyzji.

4. Ministudium przypadku

Na zakończenie, aby dodatkowo przekonać czytelnika, że spojrzenie na efektywność polskich klubów przez pryzmat zaspokajania potrzeb interesariuszy jest potrzebne i uzasadnione, chciałabym przedstawić studium przypadku pewnej grupy klubów AZS. Na wstępie dodam, że kluby te uważają się za bardzo efektywne (zapewne za takie zostałyby uznane, gdyby były oceniane przez pryzmat pozostałych koncepcji) i swoje działania przedstawiają jako wzór do naśladowania dla innych. Rozważmy tylko jeden aspekt funkcjonowania tych organizacji, a mianowicie kto może być ich członkiem. Nie znając realiów, można by się spodziewać, że w drużynach akademickich grają tylko studenci poszczególnych uczelni i że koncentrują się na rywalizacji pomiędzy sobą. Część z klubów jednak angażuje się w profesjonalne ligi w różnych dyscyplinach, mierząc się z zawodowymi drużynami. Proceder ten nie jest nowy, choć dyskusyjny z punktu widzenia misji AZS. Naprawdę zastanawiający jest jednak fakt, że AZS-y budują swoje drużyny, opierając się głównie na sportowcach niestudentach. Przeglądając składy drużyn AZS grających w czołowych polskich ligach, większość zawodników nie ma nic z uczelniami wspólnego. To zawodowcy, którym najczęściej w jakiś sposób wynagradza się grę dla danej drużyny.

Należałoby zbadać, czy takie praktyki są pożądane i akceptowane przez kluczowych interesariuszy, czy jest to kierunek rozwoju wybrany jedynie przez prezesów klubów. Czy w interesie rektorów finansujących przynajmniej w części działalność klubów AZS jest wspieranie zawodowych drużyn, nie mających wiele wspólnego z uczelnią, pod której afiliacją grają? Czy dla studentów poszczególnych uczelni faktycznie opłacalne jest, aby ich miejsca na treningach i meczach zajmowali zawodnicy spoza uczelni? Czy dobre wyniki w profesjonalnym sporcie są naprawdę ważne z punktu widzenia uczelni i to jest właściwy cel dla

klubów akademickich? Jednym słowem, czy te kluby działają efektywnie z punktu widzenia zabezpieczenia interesów kluczowych interesariuszy?

Odpowiedzi na powyższe pytania nie są oczywiste, ale wymagają przedyskutowania z zainteresowanymi stronami. Obecnie takiej dyskusji nie ma, głównie z tego powodu, że interesariusze nie bardzo interesują się szczegółami działalności klubów lub też nie potrafią wywierać na nią skutecznych nacisków. Dopóki potrzeby ważnych grup nie zostaną uświadomione i ujawnione (być może rolę tu mogłyby odegrać doradcy organizacyjni, którzy pomogliby w nazwaniu i sformułowaniu oczekiwań), dopóty nie można mieć pretensji do zarządzających klubami, że nie biorą oni ich pod uwagę. Inną sprawą jest kwestia godzenia sprzecznych oczekiwań, kiedy te już są wyartykułowane. To jest jednak temat na osobny artykuł⁴.

5. Wnioski

Podsumowując powyższe rozważania, w literaturze przedmiotu wymienia się cztery główne podejścia do oceny efektywności: przez pryzmat osiągnięcia celów, wydajności procesów wewnętrznych, zdolności do zdobywania rzadkich zasobów z otoczenia oraz zaspokajania potrzeb kluczowych interesariuszy. Wszystkie mają swoje wady i zalety. Co ważne, nie wszystkie są tak samo przydatne w każdych warunkach. W realiach polskiego sportu najważniejsza i najbardziej miarodajna wydaje mi się ocena pod kątem zaspokajania potrzeb kluczowych interesariuszy. Bez tego koncentrowanie się na przykład na procesach wewnętrznych, by organizacja działała wydajniej, może nie prowadzić do użytecznych wniosków. Wiele polskich klubów w toku istnienia zatraciło pierwotny sens istnienia i nierzadko funkcjonują bez przemyślanego planu, starając się przetrwać poprzez doraźne pozyskiwanie finansowania na różne projekty. Obserwując z boku, czasem trudno zgadnąć, kto jest ich podstawowym odbiorcą, jaki model działania chcą przyjąć, by zapewnić organizacji byt. Dlatego zidentyfikowanie potrzeb interesariuszy poszczególnych organizacji sportowych, a później ocena efektywności ich zaspokajania może w istotny sposób poprawić jakość funkcjonowania polskiego sportu. Kluby, szczególnie te, które są finansowane ze środków publicznych, będą

mogły na nowo sformułować cele działania tak, aby ich funkcjonowanie było uzasadnione także w warunkach konkurencji i rosnących wymagań klientów.

Informacje o autorce

Mgr Urszula Gulan – doktorantka w Zakładzie Innowacji Organizacyjnych, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
E-mail: ugulan@mail.wz.uw.edu.pl.

Przypisy

- ¹ Dojrzałe społeczeństwa obywatelskie, np. francuskie, mają dużo większy wpływ na otaczającą ich rzeczywistość niż społeczeństwa mniej dojrzałe. Poprzez różnego rodzaju zrzeszenia, kluby, stowarzyszenia wywierają rzeczywisty nacisk na organizacje i polityków, egzekwując przysługujące im prawa czy przestrzeganie norm etycznych. Polacy, ze swoją niechęcią do zrzeszania się, którą przypisuje się doświadczeniom czasów komunistycznych, nie potrafią jeszcze tak efektywnie wpływać na swoje otoczenie. Nie wierząc, że ich głos może cokolwiek zmienić, często nie reagują otwarcie na niezadowolające ich zjawiska. Potrafimy się zjednoczyć w sytuacjach skrajnie trudnych, ale nie codziennych. Zjawisko to nie przyspiesza zmian koniecznych w polskim sporcie.
- ² Tłumaczenia wszystkich cytowanych fragmentów z publikacji zagranicznych pochodzą od autorki.
- ³ Temat korzyści, jakie wynikają z rzetelnego planowania i świadomego stawiania celów, jest zagadnieniem osobnym, którego nie będę poruszać w tym artykule. Zainteresowanych odsyłam do licznych publikacji rozlegle opisujących ten temat.
- ⁴ Tymczasem zainteresowanych odsyłam do artykułu Mitchella, Agle'a i Wooda (1997)

Bibliografia

- Babbie, E. 2008. *Podstawy badań społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cameron, K.S. 1984. The Effectiveness of Ineffectiveness, w: B. Staw i L. Cummings (red.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, s. 235–285. Greenwich: JAI Press.
- Cameron, K.S. 1986. Effectiveness as a Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, nr 5 (32), s. 539–553.
- Chelladurai, P. 1987. Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management*, nr 1, s. 37–47.
- Clarkson, M.B.E. 1995. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, nr 1 (20), s. 92–117.
- Hubbard, D.W. 2007. *How to Measure Anything. Finding the Value of Intangibles in Business*, John Wiley & Sons.
- Łasiński, G. 2003. *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Wrocław: AWF.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. i D.J. Wood 1997. Toward a Theory of a Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, nr 22, s. 853–886.
- Panfil, R. 2000. *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Warszawa: Wyższa Szkoła Edukacji w Sporcie.
- Parks, J.B., Quarterman, J. i L. Thibault 2007. *Contemporary Sport Management (3rd ed.)*, Human Kinetics.
- Slack, T., i M.M. Parent 2006. *Understanding Sport Organizations: The application of organization theory (2nd ed.)*, Champaign: Human Kinetics.