

Tomasz Seweryniak

Aneta Stosik

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

STRUKTURA ZATRUDNIENIA W KLUBACH SPORTOWYCH W OKRESIE ZMIAN FORMALNOPRAWNYCH

Wprowadzenie

Profesjonalizacja sportu, którą można obserwować zwłaszcza w najbardziej popularnych dyscyplinach jest procesem, który zyskał w Polsce w ostatnim dziesięcioleciu dużą dynamikę. Jak się wydaje, dobrym przykładem mogą być gry sportowe, gdzie obserwuje się silne dążenie do osiągnięcia jak najwyższej jakości oferowanego na rynku produktu, co wymaga kadr o najwyższych kompetencjach oraz organizacji pozwalających optymalnie wykorzystać potencjał pracujących w nich ludzi.

Celem artykułu jest przedstawienie procesów zmian w klubach sportowych, głównie w zakresie struktur zarządczych oraz zadań realizowanych przez kluczowe podmioty badanych organizacji, na przykładzie klubu piłki nożnej mężczyzn i piłki siatkowej kobiet, które następowały w okresie ich dynamicznego rozwoju. Badanymi klubami były: w piłce nożnej Wrocławski Klub Sportowy Śląsk Wrocław S.A. (lata 2004-2011), zaś w piłce siatkowej Impel Wrocław S.A. (lata 2000-2012). Zmiany obserwowane w tych organizacjach są przykładem procesów, które w najbliższej przyszłości będą często miały miejsce w klubach sportowych. W najpopularniejszych dyscyplinach sportu profesjonalizacja oraz pewna unifikacja funkcji realizowanych przez kluby sportowe obserwowana jest już od wielu lat, ale wiele podmiotów z tego obszaru, chcąc tworzyć i oferować produkty sportowe o najwyższej jakości i skutecznie konkurować na rynku, będzie zmuszonych podejmować działania w tym kierunku. Wydaje się, że przygotowana praca może być pomocna w podejmowaniu właściwych decyzji dotyczących budowanych w profesjonalizujących się klubach struktur zarządczych oraz

tworzonych miejsc pracy nie tylko w obszarze gier sportowych, ale także innych sportów. Kolejnym ważnym powodem, dla którego warto analizować zmiany zachodzące w badanych organizacjach jest rola jaką pełnią w kształtowaniu struktury i funkcji klubów ciała zarządzające dyscyplinami sportu (np. UEFA w piłce nożnej), organizatorzy współzawodnictwa sportowego (np. władze lig zawodowych) oraz właściciele klubów, którymi są nierzadko organizacje biznesowe.

1. Struktura zatrudnienia – analiza przypadków

Funkcjonowanie profesjonalnych klubów sportowych w sposób oczywisty będzie w wielu aspektach zbliżone do działania przedsiębiorstw rynkowych, co widać także w określeniu celów klubów sportowych wskazywanych przez Panfila¹ czy Łasińskiego². Pozwala to również na analizowanie zadań podmiotów kierowniczych występujących w klubach poprzez pryzmat funkcji przedsiębiorstwa, o których możemy przeczytać w pracach Strategora³, Trockiego⁴ i Kukurby⁵. Na podstawie przedstawionych tam ujęć, w artykule wyróżniono funkcje: finansową, marketingową, sprzedaży, badawczo-rozwojową, logistyczną, kadrową, produkcyjną.

Zastosowanymi w pracy metodami był wywiad oraz analiza dokumentów. Materiał zbierano wiosną i latem 2012 roku w czasie rozmów z wieloletnimi pracownikami klubów oraz wykorzystano dokumenty źródłowe, takie jak Statut Klubu⁶ oraz „Podręcznik licencyjny PZPN”⁷. Respondentami w wywiadzie na temat klubu WKS Śląsk Wrocław była osoba pełniąca w trzech analizowanych okresach obowiązki Głównej Księgowej i Sekretarki, Dyrektora Organizacyjnego i Dyrektora ds. Bezpieczeństwa i Organizacji Meczów. W klubie Impel Wrocław wywiady były prowadzone z trzema osobami. Pierwsza z nich zajmowała stanowisko Prezesa (w dwóch pierwszych okresach) i Prezesa Zarządu (w trzecim okresie), druga kolejno stanowiska: Menedżera Sekcji, Menedżera i Menedżera Technicznego, zaś trzecia kolejno stanowiska: pracownika Biura, Szefa

¹ R. Panfil: *Zarządzanie produktem klubu sportowego*. Akademia Umiejętności Management & Coaching, Wrocław 2004.

² G. Łasiński: *Sprawność zarządzania organizacją sportową*. Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego, Wrocław 2003, s. 15-16.

³ Strategor: *Zarządzanie firmą*. PWE, Warszawa 1999, s. 61-62.

⁴ M. Trocki: *Leksykon zarządzania*. Difin, Warszawa 2004, s. 140-141.

⁵ M. Kukurba: *Teoria organizacji i przedsiębiorstwa*. „Zarządzanie Zmianami Biuletyn POU” 2007, nr 2 (3). http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/druk.php?p=&strona=biul_teorkuk2&nr=3

⁶ *Statut Wrocławskiego Klubu Sportowego „Śląsk Wrocław” S.A.* Dokument źródłowy.

⁷ <http://www.pzpn.pl/index.php/Federacja/Dokumenty/Dokumenty-dot.-systemu-licencyjnego/ Podrecznik-licencyjny-dla-klubow-ekstraklasy-na-sezon-2012-2013> (11.09.2012).

Sekretariatu i Dyrektora Biura. Wszyscy respondenci pracowali w klubach minimum 5 lat. W pracy analizowano liczbę zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych pracowników etatowych oraz zadania wybranych podmiotów.

W analizie dotyczącej klubu piłki nożnej skoncentrowano się na zmianach występujących wraz ze wzrostem poziomu sportowego. Jest to ciekawy przykład, ponieważ w piłce nożnej trudno jest znaleźć w Polsce klub, który w ciągu 6 lat przeszedł drogę od III ligi do tytułu Mistrza Polski oraz występów w Lidze Europy UEFA. Ponadto, badany klub stał się spółką już w 2004 roku, więc zakres zmian formalno-prawnych związanych z przechodzeniem od stowarzyszenia do spółki był mały.

Tabela 1

Stanowiska kierownicze w klubie WKS Śląsk Wrocław w badanym okresie

Stanowiska kierownicze WKS Śląsk Wrocław III liga lata 2004-2005	Stanowiska kierownicze WKS Śląsk Wrocław II liga lata 2005-2008	Stanowiska kierownicze WKS Śląsk Wrocław I liga lata 2008-2012
Prezes	Prezes	Przewodniczący Rady Nadzorczej
Trener Pierwszego Zespołu	Wiceprezes	Prezes Zarządu
Główna Księgowa/Sekretarka	Trener Pierwszego Zespołu	Członek Zarządu
	Szef Działu Marketingu	Trener Pierwszego Zespołu
	Dyrektor Organizacyjny	Dyrektor ds Organizacyjnych i Bezpieczeństwa
	Główna Księgowa	Dyrektor ds. Marketingu i Mediów
		Dyrektor Sportowy
		Główna Księgowa
		Koordynator Rozwoju Klubu
		Kierownik Drużyny
		Koordynator ds. Kas i Sprzedaży Biletów

Wyróżnienie przedstawionych w tabeli 1 okresów było związane z występami badanego klubu w różnych klasach rozgrywek sportowych. Obserwowany wzrost poziomu sportowego skutkował wzrostem liczby stanowisk kierowniczych. Można także dostrzec wyraźne różnicowanie funkcjonalne podmiotów. Końcowym efektem było tworzenie wyspecjalizowanych, niekiedy bardzo oryginalnych, stanowisk (np. Dyrektor ds. Organizacji i Bezpieczeństwa lub Dyrektor Sportowy). Zauważa się również rozdzielanie zadań między większą liczbę pracowników, prawdopodobnie związane ze zwiększaniem skali działania.

Tabela 2

Miejsce w strukturze klubu oraz główne zadania wybranych podmiotów kierowniczych w WKS Śląsk Wrocław w latach 2004-2005

Pracownik	Komu podlega?	Z kim się komunikuje?	Główne zadania
Prezes	Najważniejsza osoba w klubie	Ze wszystkimi pracownikami klubu	Zarządzanie klubem, transfery zawodników, kontrakty zawodników i trenerów, zatrudnianie pracowników
Trener Pierwszego Zespołu	Prezesowi	Prezes, asystenci trenera, Kierownik Drużyny, Fizjoterapeuta, zawodnicy	Prowadzenie zespołu sportowego, zarządzanie zespołem, transfery zawodników, sprawy organizacyjne
Główna Księgowa/ Sekretarka	Prezesowi	Prezes, Kierownik Drużyny, Trener Pierwszego Zespołu, Gospodarz Obiektu	Bieżące sprawy organizacyjne, prowadzenie dokumentacji, finanse klubu

Lata 2004-2005 (tabela 2) charakteryzowały się małą liczbą podmiotów kierowniczych oraz realizacją przez nie zróżnicowanych funkcji. Prezes klubu był realizatorem bądź podmiotem wspierającym wykonanie zadań składających się na większość funkcji rzeczowych. Trener Pierwszego Zespołu realizował głównie funkcje produkcyjne (produkt sportowy) i kadrowe. Trzecim podmiotem, którego zadania zostały bliżej przedstawione, była osoba pełniąca zadania Głównej Księgowej i Sekretarki. W tym przypadku, podobnie jak u Prezesa, realizowane zadania zawierają się w zasadzie we wszystkich funkcjach rzeczowych. Ciekawy jest w tym okresie fakt niewskazywania w wywiadzie wielu zadań związanych z realizacją funkcji finansowej zapewniającej środki na funkcjonowanie klubu.

Tabela 3

Miejsce w strukturze klubu oraz główne zadania wybranych podmiotów kierowniczych w WKS Śląsk Wrocław w latach 2005-2008

Stanowiska	Komu podlega?	Z kim się komunikuje?	Główne zadania
Prezes	Najważniejsza osoba w klubie	Ze wszystkimi pracownikami klubu	Zarządzanie klubem, transfery zawodników, kontrakty zawodników i trenerów, zatrudnianie pracowników
Trener pierwszego zespołu	Prezesowi	Prezes, asystenci trenera, Kierownik Drużyny, Fizjoterapeuta, zawodnicy	Prowadzenie zespołu sportowego, zarządzanie zespołem, transfery zawodników
Szef Działu marketingu	Prezesowi	Prezes, sponsorzy	Pozyskiwanie sponsorów, promocja klubu, promocja zawodników
Dyrektor organizacyjny	Prezesowi	Prezes, Trener Pierwszego Zespołu, Kierownik Drużyny, Gospodarz Obiektu, kasjerki	Ubezpieczenia, zabezpieczenie obiektu, organizacja imprez masowych

W przedstawionym w tabeli 3 etapie utworzono Dział Marketingu z jego Szefem. Podmioty te odpowiadały oczywiście za realizację funkcji marketingowej. Trzeba również zwrócić uwagę na utworzenie stanowiska Dyrektora Organizacyjnego, co podkreśla znaczenie zadań m.in. związanych z organizacją widowisk sportowych oraz silną orientacją na klientów, którymi są przede wszystkim kibice.

Tabela 4

Miejsce w strukturze klubu oraz główne zadania wybranych podmiotów kierowniczych w WKS Śląsk Wrocław w latach 2008-2012

Stanowiska	Komu podlega?	Z kim się komunikuje?	Główne zadania
Prezes Zarządu	Radzie Nadzorczej	Ze wszystkimi pracownikami klubu	Zarządzanie klubem, transfery zawodników, kontrakty zawodników i trenerów
Trener Pierwszego Zespołu	Prezesowi	Prezes, Dział Sportowy	Prowadzenie zespołu sportowego, zarządzanie zespołem, transfery zawodników
Dyrektor ds. Organizacyjnych i Bezpieczeństwa	Prezesowi	Ze wszystkimi pracownikami klubu	Zarządzanie obiektem sportowym, organizacja meczów, licencje, ubezpieczenie zawodników i klubu, bieżące sprawy organizacyjne
Dyrektor ds. Marketingu i Mediów	Prezesowi	Prezes Zarządu, Dział Marketingu	Pozyskiwanie sponsorów, promocja klubu, promocja zawodników
Dyrektor Sportowy	Prezesowi	Prezes Zarządu, specjaliści skautingu, trenerzy drużyn młodzieżowych	Kontrola i nadzór grup młodzieżowych, nadzorowanie pracy trenerów grup młodzieżowych, przekazywanie zaleceń szkoleniowych
Rzecznik Prasowy	Prezesowi	Wewnątrz klubu: Prezes Zarządu, Trener Pierwszego Zespołu Na zewnątrz klubu: fotograf, administrator strony internetowej	Kontakt z mediami, zarządzanie stroną internetową, akredytacje na mecze, kontakt ze sztabem szkoleniowym o stanie zdrowia zawodników, przekazywanie informacji o transferach
Główna Księgowa	Prezesowi	Dział Kas, Dział Księgowości	Prowadzenie dokumentacji, finanse klubu, nadzorowanie Działu Kadr

W trzecim z analizowanych etapów (lata 2008-2012) pojawia się stanowisko Dyrektora Sportowego, którego zadania koncentrują się głównie wokół funkcji produkcyjnej (kształcenie potencjalnych graczy profesjonalnych, gwarantujących wysoką jakość produktu sportowego) i kadrowej (rozwój własnych

kadr młodzieżowych oraz poszukiwanie wartościowych zawodników poza klubem). Wraz w utworzeniu stanowiska Szefa Działu Marketingu i Mediów oraz Rzecznika Prasowego podkreślono znaczenie świadomej i przygotowanej komunikacji z otoczeniem, także z wykorzystaniem Internetu. W tym etapie, w zakresie Dyrektora ds. Organizacyjnych i Bezpieczeństwa, pojawia się zarządzanie obiektem, na którym klub rozgrywa mecze. Jest to prawdopodobnie związane ze zmianą stadionu, na którym klub rozgrywa mecze w roli gospodarza.

Analizowany klub piłki siatkowej kobiet jest podmiotem, w którym wzrost poziomu sportowego nie był tak szybki jak w przypadku klubu piłkarskiego. W zasadzie przez wszystkie sezony zajmował w ramach Mistrzostw Polski miejsca poza pierwszą czwórką. Interesujące są natomiast zmiany, jakie nastąpiły przy przekształceniach formalnoprawnych i zmianach właściciela klubu. Obserwowane zmiany formalnoprawne wiązały się z przekształceniem badanego podmiotu ze stowarzyszenia w spółkę akcyjną. Kolejnym ważnym momentem jest wejście do spółki Grupy Kapitałowej Impel, a następnie utworzenie Impel Volleyball S.A., będącej częścią Grupy.

Tabela 5

Stanowiska kierownicze w klubie piłki siatkowej kobiet w badanym okresie

KS Gwardia Wrocław, lata 1999-2009	Spółka Gwardia Wrocław S.A. lata 2009-2011	Spółka Impel Volleyball, lata 2011-2012
Prezes	Prezes Zarządu	Prezes Zarządu
Trener pierwszego zespołu	Wiceprezes	Wiceprezes Zarządu
Menedżer Sekcji	Trener pierwszego zespołu	Trener Pierwszego Zespołu
Kierownik Sekcji	Menedżer	Menedżer Produktu
Pracowniczka Biura	Szefowa Sekretariatu	Menedżer Zespołu
		Dyrektor Biura
		Menedżer Techniczny

W badanym okresie, zwłaszcza w dwóch pierwszych etapach, liczebność podmiotów kierowniczych w zasadzie nie ulegała zmianom. W trzecim etapie wprowadzono stanowiska, których nazwa sugeruje wyraźną orientację na funkcje marketingowe (Menedżer Produktu) lub przypisanie funkcji do konkretnych podmiotów (Menedżer Zespołu). Warto też zaznaczyć, że w etapie trzecim stanowiska kierownicze (oprócz Trenera Pierwszego Zespołu) zyskują nazwy wyraźnie podkreślające ich kierowniczy charakter.

Tabela 6

Miejsce w strukturze klubu oraz główne zadania wybranych podmiotów kierowniczych w KS Gwardia Wrocław w latach 1999-2009

KS Gwardia Wrocław, lata 1999-2009	Komu podlega?	Z kim się komunikuje?	Główne zadania
Prezes	Spółecznemu Zarządowi	Ze wszystkimi pracownikami klubu i Zarządem	Zarządzanie biznesowe spółką, kompletowanie zespołu w porozumieniu z trenerem, rozmowy ze sponsorami, tworzenie budżetu, kontrola i realizacja budżetu, reprezentowanie klubu na zewnątrz
Trener Pierwszego Zespołu	Prezesowi	Prezes, zespół sportowy, administracja wewnątrzklubowa	Kierowanie zespołem sportowym, prowadzenie treningów, budowanie zespołu sportowego poprzez wybór zawodniczek i współpracowników, reprezentowanie zespołu, poszukiwanie zawodniczek,
Menedżer Sekcji	Prezesowi, Trenerowi Pierwszego Zespołu	Prezes, zespół sportowy, kierownictwo zespołu	Kontakty z mediami, dbanie o wizerunek zespołu, tworzenie dobrego PR
Kierownik Sekcji	Prezesowi	Prezes, zespół sportowy, kierownictwo zespołu	Organizacyjna praca biurowa, przygotowanie wyjazdów i zgrupowań, zakupy sprzętu i środków niezbędnych do funkcjonowania sekcji i zespołu
Pracowniczka Biura	Prezesowi	Ze wszystkimi pracownikami	Nadzorowanie funkcjonowania biura, realizacja umów, tworzenie kontraktów, tworzenie umów sponsorskich, kontrola realizacji umów, organizacja zgrupowań i wyjazdów zespołu we współpracy z Menedżerem Sekcji, przygotowanie i realizacja umów zleceń, prowadzenie kasy, wystawianie faktur

W latach 1999-2009 zadania podmiotów zawierają działania w miarę kompletnie realizujące większość funkcji rzeczowych klubu. Wątpliwości budzą jedynie zadania związane z realizacją funkcji produkcyjnej w sensie przygotowania i realizacji widowisk sportowych, gdyż nie pojawiały się one w materiale zebranym od respondentów. Niezbyt dokładnie widać też realizację funkcji marketingowej. Na pewno w zadaniach silnie zaznaczono potrzebę właściwego realizowania funkcji finansowych (Prezes), kadrowych (Prezes, Trener Pierwszego Zespołu) i logistycznych (Kierownik Sekcji, Menedżer, Pracownik Biura).

Tabela 7

Miejsce w strukturze klubu oraz główne zadania wybranych podmiotów kierowniczych w Gwardia Wrocław S.A. w latach 2009-2011

Gwardia Wrocław S.A. lata 2009-2011	Komu podlega?	Z kim się komunikuje?	Główne zadania
Prezes Zarządu	Właścicielowi Spółki	Z reprezentantami właścicieli Spółki, wszystkimi pracownikami Spółki	Zarządzanie biznesowe spółką, kompletowanie zespołu w porozumieniu z trenerem, rozmowy ze sponsorami, tworzenie budżetu, kontrola i realizacja budżetu, reprezentowanie spółki na zewnątrz, dbanie o podnoszenie i utrzymywanie poziomu sportowego, rozmowy kontraktowe z zawodniczkami, utrzymywanie kontaktów i dobrych relacji z władzami samorządowymi
Wiceprezes	Prezesowi	Prezes, wszyscy pracownicy Spółki	Zadania analogiczne jak prezes, ale realizowane w sekcji męskiej oraz realizacja wybranych zadań Prezesa na drodze delegowania zadań
Trener Pierwszego Zespołu	Prezesowi	Prezes, zespół sportowy, administracja	Kierowanie zespołem sportowym, prowadzenie treningów, budowanie zespołu sportowego poprzez wybór zawodniczek i współpracowników, reprezentowanie zespołu, poszukiwanie zawodniczek,
Menedżer	Prezesowi	Prezes, Szef Sekretariatu, media	Kontakty z mediami, kształtowanie PR zespołu, kształtowanie dobrego wizerunku zespołu, organizacja logistyki zespołu we współpracy z Szefem Sekretariatu, organizacja meczów, przygotowanie sal do transmisji telewizyjnych, organizacja konferencji prasowych
Szefowa Sekretariatu	Prezesowi	Prezes, zespół sportowy, Pierwszy Trener, Menedżer	Kierowanie pracami biura, realizacja umów, tworzenie kontraktów, umów sponsorskich, kontrola realizacji umów, organizacja wyjazdów meczowych (współpraca z Menedżerem), organizacja zgrupowań, rachunkowość (umowy zlecenia), prowadzenie kasy, faktury, realizacja sprawozdawczości dla władz samorządowych, monitoring umów z samorządem lokalnym

Jeśli chodzi o zadania podmiotów realizowanych w drugim okresie, mocniej zaznaczone jest znaczenie funkcji marketingowej (zadania Menedżera). Ze względu na uczestnictwo w rozgrywkach, na najwyższym poziomie funkcje kadrowe, finansowe i produkcyjne miały dużą wagę, co znajduje odzwierciedlenie

w zadaniach. Nowym elementem są zadania obejmujące utrzymywanie dobrych kontaktów z samorządem lokalnym, traktowanym jako instytucjonalny klient zewnętrzny, co także należy zaliczyć jako element funkcji marketingowej. Konieczne jest zauważenie mało precyzyjnego określania zadań Wiceprezesa.

Tabela 8

Miejsce w strukturze klubu oraz główne zadania wybranych podmiotów kierowniczych w Impel Volleyball w latach 2011-2012

Impel Volleyball S.A. lata 2011-2012	Komu podlega?	Z kim się komunikuje?	Główne zadania
1	2	3	4
Prezes Zarządu	Właścicielowi Spółki	Z reprezentantami właścicieli Spółki, wszystkimi pracownikami Spółki, samorząd lokalny, media	Zarządzanie stroną sportową działania Spółki, reprezentowanie Spółki w mediach, kontakty z menedżerami zawodniczek (uzgadnianie warunków kontraktów), kierowanie pracą Spółki, kontakty z podmiotami publicznymi, pozyskiwanie sponsorów, decydowanie w zakresie strategii marketingowej, formułowanie ogólnej strategii spółki
Wiceprezes Zarządu	Prezesowi	Prezes, Menedżer Produktu, Dyrektor Biura, Menedżer Zespołu, reprezentanci właściciela Spółki, samorząd lokalny	Finanse Spółki, pozyskiwanie sponsorów, kontrakty zawodniczek, kontakty z podmiotami publicznymi, kontakty z grupą kapitałową Impel, koordynacja działań w ramach grupy kapitałowej, decydowanie w zakresie strategii marketingowej, formułowanie strategii ogólnej spółki
Trener Pierwszego Zespołu	Prezesowi	Prezes, zespół sportowy, administracja Spółki	Kierowanie zespołem sportowym, prowadzenie treningów, budowanie zespołu sportowego poprzez wybór zawodniczek i współpracowników, reprezentowanie zespołu, poszukiwanie zawodniczek,
Menedżer Produktu	Prezesowi, Wiceprezesowi, Dyrektorowi Biura	Prezes, Wiceprezes, Dyrektor Biura, realizatorzy działań marketingowych, Trener Pierwszego Zespołu	Strategia marketingowa (tworzenie planu marketingowego), kontakt z agencją reklamową, organizacja eventów, akcje promocyjne, opieka nad fan page, tworzenie relacji z podmiotami związanymi z oferowanym produktem, realizacja strategii komunikacji, wdrażanie i popularyzacja znajomości marki Spółki

cd. tabeli 8

1	2	3	4
Menedżer Zespołu	Prezesowi, Dyrektorowi Biura, Trenerowi Pierwszego Zespołu	Prezes, Dyrektor Biura, Trener Pierwszego Zespołu, zespół, media	Realizacja kontaktów medialnych, organizacja wyjazdów zespołu, organizacja eventów, organizacja przyjazdów i pobytu zawodnikom zagranicznym, realizacja strategii komunikacji, popularyzacja znajomości marki Spółki
Dyrektor Biura	Prezesowi, Wiceprezesowi	Wszyscy pracownicy Spółki, reprezentanci właściciela Spółki, samorząd lokalny	Prowadzenie biura Spółki, kwestie organizacyjno-administracyjne (umowy kontraktowe, sponsorskie, spełnianie wymogów licencyjnych, organizacja imprez masowych, certyfikaty zawodniczek, rachunkowość, spełnianie wymogów korporacji przez Impel Volleyball
Menedżer Techniczny	Prezesowi, Dyrektorowi Biura, Trenerowi Pierwszego Zespołu	Prezes, Dyrektor Biura, Trener Pierwszego Zespołu, zespół, dostawcy	Sprzęt sportowy zespołu (dostawcy, oferty), opieka nad sprzętem, pomoc w logistyce, organizacja zgrupowań sportowych

W ostatnim z analizowanych etapów pojawia się Menedżer Produktu, a liczba zadań związanych z marketingiem realizowanych przez inne podmioty wzrasta. Pozwala to na przypuszczenie o kształtowaniu się marketingowej orientacji klubu. Kolejnym ważnym podmiotem, którego znaczenie nie było dotąd mocno eksponowane w zadaniach pracowników, jest Grupa Kapitałowa i jej przedstawiciele. Widzimy, że w zadaniach Prezesa Zarządu, Wiceprezesa Zarządu i Dyrektora Biura wiele miejsca zajmują zagadnienia kontaktów i relacji z przedstawicielami właściciela Spółki. W zakresie funkcji finansowej ważnym podmiotem jest Wiceprezes Zarządu, wspierany przez Dyrektora Biura i pracowników biura.

Podsumowanie

Podsumowując, procesy zmian obserwowane w WKS Śląsk Wrocław były stymulowane przez różne zjawiska. Wśród najważniejszych należy wymienić wzrost poziomu sportowego skutkujący wieloma zadaniami związanymi z organizacją meczów, jak gospodarz na nowym, większym stadionie, konieczność wypełniania wymogów licencyjnych na grę w Ekstraklasie, zmiany formalno-prawne (w tym zmiany akcjonariuszy). Pomimo znacznej skali zmian w sensie ilościowym i jakościowym, trudno dostrzec w finalnej strukturze podmiotów

kierowniczych te, które odpowiadają np. za finanse klubu i jego budżet, co jest postulowane w wymogach licencyjnych, a także stanowi standard w większości organizacji biznesowych. Trzeba jednak też zauważyć dużą liczbę zadań związanych z osiąganiem wyników sportowych i wspierających działanie zespołu sportowego oraz łączących się z organizacją i bezpieczną realizacją widowiska sportowego oraz marketingiem i komunikacją z otoczeniem.

W badanym klubie piłki siatkowej głównym procesem wpływającym na zadania podmiotów kierowniczych były zmiany formalno-prawne polegające na przekształceniu ze stowarzyszenia w spółkę oraz przejęcie spółki przez Grupę Kapitałową i włączenie jej do Grupy.

Z analizy struktury badanych klubów i zadań wybranych podmiotów kierowniczych w czasie zmian o różnym charakterze można wysnuć wniosek, że zmienne te pozostają w silnym związku z poziomem sportowym związanym ze skalą działania oraz z statusem formalnoprawnym i oddziaływaniem głównych akcjonariuszy.

EMPLOYMENT STRUCTURE DURING LEGAL CHANGES IN SPORT CLUBS

Summary

The article concerns the processes of change in the two clubs competing in football and volleyball, which followed the period of dynamic growth. In the case of the football club investigation period covers the years 2004-2012, and the club volleyball are the years of 1999-2012. The development of these organizations expressed not only through increased sports performance, but also through formal and legal changes, involving the evolution from associations to joint-stock companies. These phenomena affect the development of the organizational structure and the appearance of new jobs. The purpose of this article is to present the changes in sports clubs in the managing structure and tasks of the key players on the example of men's soccer and women's volleyball. The methods have been applied are the interview and document analysis. The respondents were long-term employees of clubs, and examined documents were job descriptions of employees. The results show the appearance of many new jobs and expanding existing tasks. Additionally strong impact on the surveyed organizations of competitions in which the team participated and organizational culture of the owners, was observed. The study concludes that all clubs seeking to develop high-quality sports products should consciously optimize their structure and shape the attitudes of employees readiness to change and look for employees with the highest competence, effectively performing the organizational and management tasks. This situation is consistent with trends in sports organizations in the world, which creates favorable conditions for the development of professional sport in Poland.