

Zarządzanie przez cele w ujęciu praktycznym na gruncie zarządzania w sporcie

*Management by objectives in practical terms
on the basis of management in sport*

Filip Mazurków, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Źródło finansowania badań i artykułu: środki własne Autora.

Cytowanie: Mazurków F., (2018) *Zarządzanie przez cele w ujęciu praktycznym na gruncie zarządzania w sporcie*, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura” nr 3(29)/2018, s. 55-57, <https://kwartalnikrsk.pl/Artykuty/RSK-3-2018/RSK-3-2018-Mazurkow-Zarządzanie-przez-cele-w-ujęciu-praktycznym-na-gruncie-zarządzania-w-sporcie.pdf>

Obecnie na terenie całej Polski powstaje wiele szkółek czy też akademii piłkarskich, które skupiają się na wychowywaniu młodych zawodników. Oprócz rozwoju sportowego młodym graczom należy zapewnić odpowiednio wsparcie psychologiczne oraz wychowawcze. Młodzieżowa drużyna sportowa, prowadzona przez swojego trenera, musi być kierowana w taki sposób, aby młodzi chłopcy po przejściu do seniorskiej piłki nauczyli się prawidłowych boiskowych postaw. W pracy opisano wybraną technikę kierowania, jej ogólne zasady oraz pochodzący z międzynarodowego środowiska piłkarskiego przykład wdrożenia danej techniki, który zestawiony został z realiami jednej z mniejszych polskich szkółek piłkarskich. Jest to koncepcja zarządzania przez cele. Jako tło badań przedstawiono sytuację klubu Real Madryt na początku drugiej dekady XX wieku oraz własne sprawozdanie i wnioski z pracy w Klubie Sportowym „Promień Mikłuszowice”. W części badawczej przedstawiono wnioski dotyczące zastosowania wybranej techniki zarządzania wdrożonej w danym klubie sportowym przez jednego z trenerów. Technika zarządzania przez cele, wprowadzona w zespole Realu Madryt przyniosła częściowo pozytywne skutki. Wdrożenie tej samej techniki zarządzania w Klubie Sportowym „Promień Mikłuszowice” przyniosło pozytywne efekty, co wpłynęło na realizację wszystkich założonych celów.

Słowa kluczowe: koncepcje, techniki, zarządzanie, cele, sport.

Nowadays, a growing number of football schools as well as academies, which focus on young generation education, are established all around Poland. It is vital to provide junior players not only with physical development but also appropriate psychological and moral support. Youth teams under the leadership of their coaches should be as guided as to be instilled with correct sports attitudes before entering senior football. This paper describes selected management technique, namely management by objectives. It focuses on general principles of this model and gives an application example from international football community compared with realities of its implementation in one of the minor polish football schools. As a background, situation in the Real Madrid Football Club at the beginning of the 20th century second decade is presented. Moreover, personal report and conclusions from the work in the Promień Mikłuszowice Sports Club are described. Research part presents conclusions concerning implementation of selected management model by one of the coaches. Management by objectives model used in the Real Madrid team benefited only in partially positive effects. Implementing the same management technique in Promień Mikłuszowice Sports Club resulted in variety of profits and what is more, all goals were pursued.

Keywords: ideas, techniques, management, objectives, sport.

ABSTRACT

Wstęp

W 2012 roku na terenie Polski oraz Ukrainy odbywały się Mistrzostwa Europy w piłce nożnej. Całe to wydarzenie, pomimo braku sportowego sukcesu w wykonaniu Reprezentacji Polski, przyniosło w dłuższym okresie czasu kilka znaczących korzyści. Jedną z nich, z pewnością, jest systematyczny wzrost zainteresowania młodzieżową piłką nożną w naszym kraju. W wyniku gwałtownej popularyzacji tej dyscypliny powstały liczne ośrodki szkolące dzieci począwszy od wieku przedszkolnego, kończąc na rocznikach juniorskich. Prowadzenie młodzieżowej drużyny piłkarskiej to nie tylko sprawy czysto piłkarskie, ale przede wszystkim organizacyjne oraz psychologiczne podejście do sprawy. Młodzi zawodnicy, stosownie do swojego wieku, wymagają właściwego, zgodnego z ich rozwojem emocjonalnym sposobu podejścia trenera, który czuwa zarówno nad ich motywacją, jak i boiskową postawą tak, aby po ukończeniu wieku juniorskiego gotowi byli pełnić funkcję pełnowartościowego piłkarza drużyn seniorskich. Jedną z możliwości właściwego pokierowania rozwojem piłkarskim i mentalnym młodych zawodników jest próba wdrożenia popularnych technik zarządzania, stosowanych głównie w dużych firmach lub korporacjach, w prowadzenie takiej właśnie młodzieżowej drużyny piłkarskiej. Celem artykułu jest określenie możliwości wykorzystania

wybranej techniki kierowania w prowadzeniu młodzieżowej drużyny piłkarskiej. W przypadku tej techniki podjęta zostanie próba wskazania pozytywnych i negatywnych wyników jej zastosowania oraz dostosowania do realiów sportowych.

Opis wybranej techniki zarządzania

System zarządzania przez cele, znany i chętnie stosowany w licznych przypadkach, wspiera przede wszystkim realizację założeń strategicznych firmy. Dodatkowo pomaga w kształtowaniu pracowników oraz ukierunkowuje ich działania na efekty samej pracy, zwiększa również świadomość biznesową na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Pomaga we wzmocnieniu inicjatywy, zaangażowania oraz aktywności poszczególnych pracowników, którzy są zmotywowani bonusami w formie premii za osiągnięcie celów. Taki model zarządzania nastawiony jest jednoznacznie na osiąganie kluczowych celów firmy (Niziołek 2014). Wdrażanie systemu zarządzania przez cele należy rozpocząć od hierarchizacji zadań. Muszą one ulec podziałowi na cele: strategiczne, taktyczne oraz operacyjne. W takim wypadku cele operacyjne ustalane są przez najwyższe szczeble w organizacji, a następnie ulegają zdefiniowaniu w konkretnych działach lub obszarach. Każdy cel osadzony na niższym szczeblu musi bezpośrednio nawiązywać do głównego celu

strategicznego. Kolejny krok we wdrażaniu tej strategii to stałe monitorowanie postępów ich realizacji, który zakończony winien być oceną stopnia realizacji. Podczas takiej analizy wyciągane są wnioski oraz na ich podstawie planowane są ewentualne korekty, z uwzględnieniem aspiracji firmy oraz jej obecnych możliwości. Analizę osiągniętych wyników przeprowadza się w stałych odstępach czasowych, dzięki czemu firma może zareagować w momencie wystąpienia danego problemu. Na podstawie tych analiz określa się ewentualne utrzymanie obranego wcześniej kierunku rozwoju firmy (Trzecieliński; Włodarkiewicz-Klimek; Pawłowski 2013). W trakcie samej pracy, postępy pracowników i efekty realizacji założonych celów muszą być monitorowane przez specjalnie wyznaczone do tego osoby, np.: menagerów, którzy mogą wprowadzać własne systemy oceny efektów pracy. Umożliwia to zaplanowanie względem danego pracownika konkretnych działań na przyszłość oraz określenie jego prywatnej ścieżki rozwojowej. Pozwala to na ciągłe podnoszenie efektywności pracy. Każdemu z celów należy przypisać kompetencję, dzięki której zostanie on zrealizowany. Ostateczna ocena każdego pracownika dokonywana jest na koniec roku z uwzględnieniem jego samooceny oraz oceny przełożonego bazującego również na opiniach innych współpracowników (Zimniewicz 2009). Ważnym jest, aby przy ocenie realizacji celów brać pod uwagę nie tylko stopień zaawansowania, ale również jakość wykonania. Pomocnym w tym wydają się być kluczowe wskaźniki efektywności, opisywane liczbowo lub słownie. Następnie na podstawie ustalonych wcześniej kryteriów każdy z pracowników otrzymuje ocenę w formie liczbowej, mieszczącą się w założonej skali wraz z komentarzem informującym, dlaczego taka akurat nota została wystawiona. Wszyscy pracownicy, którzy osiągnęli niezadowalające wyniki powinni zostać objęci okresem poprawy, w czasie którego muszą wykazać i udowodnić swoją przydatność w firmie. Kolejne negatywne oceny, określone w następnych okresach powinny być równoznaczne z rozwiązaniem umowy z danym pracownikiem (Grybel 2006). Ustalanie celów powinno odbywać się we współpracy z pracownikami, którzy sami powinni określić swoje możliwości w realizacji danego zadania. Taka sytuacja zdecydowanie zachęca i motywuje ich do działania. Przy okazji ocen warto wprowadzić program nagradzania najlepszych pracowników, który będzie miał za zadanie jeszcze lepsze zachęcenie współpracowników do działania. W przypadku celów strategicznych, przy ocenie konkretnego pracownika, zrealizowane przez niego cele powinny być uwzględnione w kontekście wpływu na całą firmę (Niziołek 2014).

Zastosowanie techniki zarządzania grupą w praktyce

Jose Mourinho jako trener dwukrotnie zwyciężył Ligę Mistrzów z zespołami FC Porto oraz Inter Mediolan. W swojej karierze trenerskiej prowadził zespoły m.in. Chelsea Londyn, Real Madryt czy Benfica Lizbona. W bogatej kolekcji nagród ma 7 tytułów mistrzowskich, puchary oraz Superpuchary narodowe, jak również Puchar UEFA. Trzykrotnie został wybrany „najlepszym trenerem świata według IFFHS”, jest laureatem Złotej Piłki FIFA 2010 (Lourenco 2014). Wśród wymienionych nagród, w kontekście niniejszej pracy, kluczowa wydaje się być ta otrzymana od BBC w 2005 roku dla „Sportowej osobowości roku”. Portugalczyk w swojej pracy trenerskiej dowodzi, zarządza, kieruje oraz wychowuje. Style, którymi zarządza drużyną przeplatają się. Mourinho pracę z zespołem Real Madryt rozpoczął w 2010 roku, po zdobyciu trofeum Ligi Mistrzów z Interem Mediolan. Zatrudnia-

jąc Portugalczyka, władze „Królewskich” chciały, aby powtórzył on ten wyczyn z drużyną z Madrytu, która na upragniony tytuł czekała od 2001 roku. Zatem już na samym początku jasnym było, iż celem nadrzędnym będzie zwyciężanie, szczególnie w rozgrywkach Ligi Mistrzów. Sam Mourinho idealnie dostosował się do tych założeń. Wchodząc do drużyny „Special One” (jak sam siebie określał) zastał wybitnych zawodników, takich jak: Benzema, Kaka, Ronaldo, którzy jednak nie potrafili współgrać na boisku. W krótkim czasie udało mu się zamienić ten zespół w zwycięską drużynę, o czym świadczą statystyki. Jego rodak, Ronaldo, stał się najlepszym strzelcem w historii klubu, a prowadzony przez niego zespół wygrał krajową ligę i zdobył tytuł mistrza Hiszpanii oraz Superpuchar pokonując w finale odwiecznego rywala FC Barcelonę (Jökulsson 2014). W piłce nożnej priorytetem zawsze pozostaje piłka i gra. Mourinho nie ukrywał jednak nigdy, że pragnie zwycięstwa w każdym pojedynku i we wszelkiego rodzaju rozgrywkach, pozostając wierny swojej zasadzie, iż „Najlepszy styl to styl zwycięzców” (Pereira, Nuno 2013). Parafrazy tego stwierdzenia oraz same deklaracje o chęci zwyciężania były przez niego wielokrotnie powtarzane, zarówno podczas rozmów z zawodnikami, na treningach, czy też odprawach przedmeczowych, a także w mediach: „Ja jestem tylko trenerem. Nie przychodziłem do Realu po to, żeby wygrywać z Barceloną czy innym klubem. Przyszedłem po to, aby zdobywać punkty, mistrzostwo kraju i inne trofea” (Pereira, Nuno 2013: 121). Wielokrotnie zarzucano mu brak piłkarskiego stylu, na co odpowiadał stwierdzeniem, iż w piłce nożnej punkty nie są przyznawane za styl, ale za strzelone bramki (Mourinho 2014). Mourinho, obejmując stanowisko trenera w klubie Real Madryt, opisał go jako „top wszystkich klubów”, określając niejako przed sobą i całą drużyną miejsce, w którym są i kierując ich uwagę w stronę najwyższych celów (Pereira, Nuno 2013). Osiąganie wysokich wyników niejednokrotnie wiąże się z licznymi poświęceniami. Portugalczyk całkowicie skoncentrował się na pracy, poświęcając cały swój czas na sprawy związane z klubem. Słowa „...transfer do wielkiego klubu ma znaczenie tylko wtedy, jeśli na końcu wygrasz coś ważnego...” natychmiast po objęciu stanowiska zakomunikował zawodnikom, co dla niego jest najważniejsze (Pereira, Nuno 2013: 123). Pierwszą ze zmian kadrowych jakich dokonał Mourinho było sprowadzenie swojego zaufanego człowieka - J. Moraisa, który miał za zadanie obserwować przeciwników. Zmieniona została również struktura zbierania informacji, za którą odpowiedzialne było 6 osób, a które z pomocą grafików przedstawiało informacje potrzebne zawodnikom na przedmeczowej odprawie. Zawodnicy, na których opierać miała się gra, często rozmawiali z samym trenerem oraz byli przez niego motywowani. Wywoływał on w nich chęć osiągnięcia indywidualnych sukcesów, które później przekładały się na wyniki całej drużyny. Wszyscy gracze byli nieustannie wspierani, a Mourinho dostarczał im nowych bodźców do pracy gwarantując w zamian upragnione zwycięstwa. W trakcie pierwszego sezonu pod kierownictwem Mourinho, Real Madryt po raz pierwszy od 18 lat zdobył Puchar Króla. Jednym z głównych „architektów” tego sukcesu był bramkarz I. Casillas, który w decydujących fragmentach meczu był nie do pokonania. W piłkarskim dorobku wymienionego piłkarza brakowało tylko tego trofeum, co skrzętnie w zmobilizowaniu swojego gracza wykorzystał trener, który od początku sezonu ufał mu i stawiał na niego, aby ten mógł osiągnąć swoje marzenie. Kolejny sezon piłkarski (2011/2012) określony został przez samego trenera hasłem „wszystko albo nic”. W sztabie klubowym pojawiło się kilka

nowych twarzy. Po pierwsze P. Burgess, specjalista od murawy oraz kucharz, oczywiście obydwójce uważani jako najlepsi w swoim fachu (Jökulsson 2014). Kwestią, która pozwoliła wyciągnąć z zawodników maksimum ich zaangażowania, było stworzenie potrzeby wygrywania. Skład klubu Real Madryt, w tym czasie, stanowili zawodnicy uznani w Europie i na świecie, którzy pewne sukcesy mieli już za sobą. Dzięki trenerowi chcieli, i w większości wypadków udało się im, pobijać kolejne klubowe oraz osobiste rekordy. W umiejętny sposób ściągnięta została z nich presja wygrywania, którą zastąpiono chęcią pokonywania kolejnych barier, a to przełożyło się na postawę boiskową wszystkich zawodników. Cała krytyka i napięcie skupiały się na bardzo medialnym w tym czasie trenerze, dzięki czemu piłkarze mogli skupić się tylko na grze i wygrywaniu.

Wykorzystanie techniki zarządzania przez cele w młodzieżowej drużynie sportowej

Najważniejszą sprawą w zastosowaniu tej techniki jest wyznaczenie słusznych celów odpowiadających szkoleniu młodzieży. W żadnym wypadku celem gry w piłkę nożną w wieku młodzieżowym nie powinno być zwycięstwo. W kategoriach wiekowych poniżej juniora, główny nacisk kładziony powinien być na satysfakcję z samego faktu trenowania, podnoszenie własnych umiejętności oraz możliwość ich zaprezentowania w meczach ligowych. Pozostałe sprawy są drugorzędne. Takie właśnie cele przedstawiane były systematycznie zawodnikom Klubu Sportowego „Promień Mikuszowice” podczas odpraw przedmeczowych oraz rozmów przed treningami, czy też podsumowujących cały sezon lub rundę. Dla wzmocnienia przekazu trenera te same tezy dotyczące właściwych celów przekazywane były również za pomocą kanałów internetowych. Na stronie internetowej klubu, w podsumowaniu artykułów opisujących rozgrywki z udziałem zawodników z tej drużyny, zawierano wielokrotne nawiązania i przypomnienia celów, jakie drużyna, wspólnie z trenerem, założyła sobie na ten mecz. Dzięki temu zawodnik, czytając artykuł, automatycznie zwraca uwagę na istotę tych celów. Wspomniane kwestie dotyczyły tzw. celów strategicznych, oprócz nich w szkoleniu młodzieży istotne są też cele operacyjne. Pod tym pojęciem kryją się zadania, których realizacja wymagana jest podczas konkretnego treningu lub spotkania meczowego. Cele te ulegają częstej zmianie, z czasem stając się coraz bardziej wymagającymi. W każdym miesiącu treningowym główny nacisk kładziony jest na inne zagadnienie, które oficjalnie podczas pierwszych zajęć nowego okresu jest przedstawiane zawodnikom i wspólnie z nimi omawiane. Dodatkowo trener przypomina zawodnikom o tym, nad czym w szczególności mają skupić się w danym miesiącu, pamiętając jednocześnie o wcześniej trenowanych zagadnieniach. Większość realizowanych ćwiczeń w tym czasie bezpośrednio nawiązuje do ustalonego wcześniej tematu, a gry zespołowe prowadzone pod koniec treningów mają formę wymagającą od zawodników realizacji miesięcznych celów szkoleniowych. Podczas meczów ligowych próby zagrań związanych z realizowanym w danym miesiącu tematem są nagradzane przez trenera słowną pochwałą, co dodatkowo mobilizuje zawodników do prób przenoszenia swoich umiejętności indywidualnych na realia meczowe. Postęp i realizacja założonych wcześniej zagadnień jest ciągle nadzorowana przez trenera, który chcąc uzyskać jak najlepszy efekt na bieżąco wprowadza ewentualne zmiany w planie treningowym. Systematyczna realizacja

i dobitne określenie celów strategicznych pozwoliło na zachowanie odpowiedniej atmosfery wewnątrz zespołu. Zniesienie niepotrzebnej presji wyników przyczyniło się do swobodnego podejścia zawodników do meczów ligowych, z czym na samym początku mieli spory problem, ponieważ wizja nieudanego meczu często paraliżowała ich poczynania. Również pod kątem dojrzałości piłkarskiej zaczęli się znacząco wyróżniać na tle innych zespołów. Właściwe określenie celów pomogło im uzyskać pewnego rodzaju przewagę nad drużynami, z którymi rywalizowali w meczach ligowych. Jeśli chodzi o wypełnienie celów operacyjnych to miesięczna forma realizacji danego zagadnienia treningowego pozwoliła na dość wyczerpującą analizę danego tematu, przez co zawodnicy zaczęli szybko i dokładnie przyswajając umiejętności kształtowane w danym okresie treningowym. Takie rozwiązanie jest również korzystne ze względu na zawodników, którzy z różnych powodów mają problemy z regularnym trenowaniem. Dzięki temu mogą oni, choć oczywiście w mniejszym zakresie, realizować dane zagadnienia, co w systemie, w którym na każdym treningu realizowane jest inne zagadnienie nie byłoby możliwe. Sytuacja taka ułatwia również pracę trenera, ponieważ może on realizować dane zagadnienie zaczynając od ćwiczeń prostych, oswajających, przechodząc do tych trudniejszych w końcowej fazie miesiąca. Jedynym minusem takiego rozwiązania jest ryzyko zaniedbania kształtowania pozostałych zagadnień, które nie stanowią głównego celu szkoleniowego w danym okresie treningowym. Czasami zdarza się pomijać aspekty zrealizowane w innym okresie, które wymagają sporadycznego przypomnienia i utrwalenia. Akceptowanie przez trenera nawet tych nieudanych zagrań zawodników, które nawiązują do tematyki danego miesiąca, pozwala zawodnikowi na oswojenie się z danym tematem i daje szansę do przetestowania nowo nabytych umiejętności w warunkach meczowych. Pomaga to w budowie pewności siebie i nie zraża w przypadku niepowodzeń, wręcz przeciwnie, mobilizuje do próbowania i systematycznego podnoszenia swoich umiejętności.

Podsumowanie

Omawiana technika zarządzania przez cele, w praktycznym zastosowaniu i przełożeniu na realia sportowe przyniosła w 100% pozytywne skutki. Kluczem w tym przypadku okazało się określenie odpowiednich celów dla rozwijającej się młodzieżowej drużyny sportowej. Właściwie sprecyzowanie pozwoliło z czasem na prawidłowe ukształtowanie się oczekiwanych postaw piłkarskich oraz na podniesienie poziomu sportowego wewnątrz drużyny.

Bibliografia:

1. Niziołek O., (2013) *Indywidualnie czy według planu? Zarządzanie talentami w Citi i Banku Pekao - opis praktyk*, „Personel i zarządzanie” nr 9/282.
2. Pereira L.M., Nuno L., (2013) *Mourinho. Za kulisami zwycięstw*, Kraków: Wydawnictwo SQN
3. Zimniewicz K., (2009) *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
4. Grybel M., (2006) *Zastosowanie metody zarządzania przez cele w usprawnianiu organizacji firmy na przykładzie firmy „OPTIMUS” SA*, Nowy Sącz: Praca dyplomowa Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University.
5. Lourenco L., (2008) *Jose Mourinho: Made in Portugal*, Dewi Lewis Media.
6. Jökulsson I., (2014) *Real Madrid: The Most Successful Club in the World*, New York: Abbeville Kids.