

Marcin Karwiński¹

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Długość zatrudnienia trenera ekstraklasy i jej wpływ na wyniki sportowe

Employment duration of Polish Ekstraklasa Managers, and its impact on organizations sport success

Streszczenie

Zespół sportowy, będący integralną częścią klubu sportowego, jest kluczowym elementem budowania sukcesu sportowego organizacji, który jest decydujący w ocenie jej efektywności. Odpowiedzialność za zarządzanie tym zespołem jest w dużej mierze domeną głównego trenera, będącego jednocześnie szefem sztabu szkoleniowego, odpowiedzialnego za kompleksowe przygotowanie drużyny sportowej do zawodów. W obliczu dużej fluktuacji w zatrudnieniu trenerów w polskiej ekstraklasie piłkarskiej, autor uważa że warto przyjrzeć się wpływowi zmian trenerów na wyniki, a także zastanowić się nad przyczynami i zasadnością tym zmianom. W tym celu analizie poddane zostaną dane statystyczne (dotyczące wyników klubów), a także dane jakościowe związane z przyczynami zwolnień trenerów. W toku analizy istniejących danych autor stawia sobie za cel znalezienie zależności, lub jej braku pomiędzy zmianą na stanowisku trenera w krótkim i długim okresie. Celem autora jest również identyfikacja czynników wpływających na zmiany na stanowisku trenera, oraz skuteczność tych działań (nie tylko w odniesieniu do wyników strictly sportowych). Zebrane wyniki pozwolą również na analizę porównawczą poszczególnych klubów ekstraklasy i ich wyników, w odniesieniu do stabilności zatrudnienia. Autor zakłada skupienie się na latach 2005 – 2015, uznając że dziesięcioletni okres jest wystarczającą podstawą do wyciągania wniosków. Łącząc wyniki uzyskane w wyniku analizy danych z wiedzą z zakresu zarządzania, wystąpienie będzie głosem w dyskusji o istotności stabilności zatrudnienia trenerów. Tekst będzie kontynuacją i rozwinięciem wątku podjętego przez autora wcześniej, w ramach konferencji o dysfunkcjach i patologiach w zarządzaniu. Zagadnienie stabilności zatrudnienia na stanowisku trenera jest często dyskutowane w kręgach sportowych, jednak w odczuciu autora brakuje obiektywnego podejścia, z uwagi na częste emocje towarzyszące zmianom. W ramach wystąpienia, autor ma również na celu wykazanie podobieństw w długości zatrudnienia trenerów w Polsce i w najsilniejszych ligach w Europie.

Słowa kluczowe: piłka nożna, sport, zarządzanie, zarządzanie sportem, zarządzanie zespołem sportowym, trener

¹ dr Marcin Karwiński, e-mail: karwinsm@uek.krakow.pl

Abstract

Sports team as a integral part of the organization, plays an important part in building its success and its effectiveness impacts the perception of the whole organization. Proper team management plays a key role in building sports success, which leads to a conclusion that a position of a manager in football is a position of a high importance. The duration of the employment on that position varies and often is shorter than a year. That raises a question about the impact of manager's employment stability on sports team's performance. The author compared the duration of manager's employment in polish Ekstraklasa teams over last eleven seasons with the performance of the teams, that comparison led to a conclusion that there is no evident connection between the two, but it can be observed that higher stability often leads to better results. The research is going to be widened and continued to achieve deeper insight on the problem.

Keywords: football, sport, management, sports management, team management, coach

1. Wprowadzenie

Profesjonalny klub sportowy w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej przypomina inne przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku, jednak nadal pozostaje unikalny w wielu elementach. Na użytek niniejszego tekstu warto zwrócić uwagę na strukturę klubu oraz cele jego działalności, jako że te dwa elementy istotne będą dla omawianego problemu długości zatrudnienia trenerów w ekstraklasowym klubie piłkarskim w Polsce. Te elementy są jednymi z kluczowych aspektów decydujących o unikalności organizacji sportowych, a także determinują potrzebę bardzo specyficznego podejścia do zarządzania nimi. Autor chciałby jednak zwrócić uwagę na fakt że w obecnej rzeczywistości gospodarczej i zmianach w profesjonalnym sporcie, zarządzanie organizacją sportową coraz częściej wymaga podobnych rozwiązań jak te stosowane w innych gałęziach gospodarki, przy zachowaniu pewnej odrębności i unikalności.

Kluczowym zagadnieniem poruszonym w ramach niniejszego tekstu jest długość zatrudnienia trenerów w ekstraklasowych drużynach piłkarskich i jej wpływ na wyniki sportowe. Artykuł ten ma charakter eksploracyjny, autor skupia się na rozpoznaniu potencjalnych źródeł, a także przedstawieniu wstępnych wniosków, wskazując dalsze kierunki badań tego istotnego zagadnienia. Celem głównym rozważań jest rozpoznanie kluczowych aspektów rozpatrywanego zagadnienia, poprzez przedstawienie podstawowych danych dotyczących długości zatrudnienia trenerów, a także zwrócenie uwagi na pierwsze potencjalne wnioski. Interesującym jest przeanalizowanie wybranych przypadków klubów i trenerów, pod kątem wyników przez nie osiągniętych które bezpośrednio poprzedzały zmianę szkoleniowca, a także osiągnięte po tej zmianie.

2. Rola Trenera w klubie piłkarskim

Należy zwrócić uwagę że temat stabilności zatrudnienia trenerów, a także wpływu zmiany szkoleniowca na wyniki jest szeroko omawianym, a także komentowanym w środowisku sportowym, nie istnieje jednak jednoznaczny konsensus w kontekście wpływu rotacji na tym kluczowym stanowisku dla wyników drużyny, warto też zwrócić uwagę na fakt, że niejednokrotnie zasadnym jest traktowanie trenera jako lidera większego zespołu – sztabu szkoleniowego, który podąża za nim do kolejnych miejsc pracy. Rolą trenera w nowoczesnym, profesjonalnym klubie piłkarskim jest zapewnienie właściwych warunków rozwoju i pracy dla zespołu sportowego, będącego najważniejszą częścią pionu sportowego organizacji. W polskiej rzeczywistości, będącej podstawą niniejszego artykułu, trenerzy są odpowiedzialni przede wszystkim za kwestie stricte sportowe czyli opracowanie i przeprowadzenie treningów, dobór właściwej kadry meczowej, a także opiniowanie i postulowanie poszczególnych transferów, jest to zdecydowanie mniejsza rola niż w modelu angielskim, gdzie trener łączy te zadania z zadaniami menedżerskimi, realizowanymi w Polsce przez dyrektora sportowego. Nie sposób jednak zauważyć że trener w swojej pracy odpowiada za właściwy dobór i wykorzystanie najcenniejszego zasobu klubu sportowego, czyli drużyny piłkarskiej, której koszty skompletowania i utrzymania są, szczególnie w rzeczywistości ekstraklasowej, kluczową pozycją w budżecie. Trener w zasadzie jednoosobowo odpowiada za wynik drużyny, w większości przypadków to pierwszy trener rozliczany jest z jakości produktu dostarczanego przez zespół piłkarski, mierzony wynikami, a także stylem prezentowanym na boisku. Menedżerowie są coraz częściej oceniani tylko na podstawie wyniku sportowego, co wydaje się praktyką nie do końca słuszną, biorąc pod uwagę złożoność zagadnienia (Bridgewater 2010 s. 10). Odpowiedzialność za wynik ma konsekwencje w postaci tego, że najczęstszą reakcją na niezadowolające wyniki drużyny jest zwolnienie trenera, zgodnie z przekonaniem że nowe spojrzenie na drużynę, czy też odmienienie metod szkoleniowych, modyfikacja taktyki spowoduje odwrócenie złej passy. Warto zwrócić uwagę że mimo wszystko łatwiejszą operacją jest wymiana trenera, a co za tym zwykle idzie sztabu szkoleniowego, niż wymiana personelu zawodniczego, szczególnie w trakcie sezonu, kiedy kluby są ograniczone okresem transferowym. Tego rodzaju podejście jest krytykowane niejednokrotnie przez środowisko trenerskie (co zrozumiałe) ale także i przez innych obserwatorów sportu. Znany trener holenderski Rinus Michels twierdzi, że harmonia i czas dany trenerowi jest konieczny do zaobserwowania jego realnego wpływu na drużynę, a natychmiastowy efekt może być w równym stopniu dziełem przypadku (Michels 2001 s. 135) Niedawno przyjęte regulacje w polskiej ekstraklasie ograniczają możliwość rotacji trenerów w lidze, dany szkoleniowiec może pracować w jednym klubie w trakcie rundy (Uchwała nr XII/189). Ma to stopować zjawisko popularnie nazywane *karuzelą trenerską*, kiedy to szkoleniowcy potrafili prowadzić w krótkim odstępie czasu dwie i więcej drużyny.² Trudno ocenić wpływ tych regulacji na stabilność pracy

² Interesującym jest fakt, iż zapis wynikający z uchwały PZPN regulującej stosunki na linii trener – klub podlega różnym interpretacjom, z uwagi na niedoprecyzowanie pojęcia rundy rozgrywek, która po reformie ekstraklasy może oznaczać rundę zasadniczą i rundę finałową (po podziale drużyn na dwie ósemki), a także tradycyjnie rundę jesienną i wiosenną. To doprowadziło do wątpliwości przy zatrudnianiu trenera

trenera ligowego w Polsce, dość powiedzieć że w sezonie 2015/16 w chwili pisania tego tekstu (po 21 kolejkach ligowych) na szesnaście drużyn w polskiej Ekstraklasie, siedem dokonało co najmniej jednej zmiany na stanowisku pierwszego trenera (dwie drużyny nawet dwie zmiany), a pierwsza zmiana nastąpiła już w sierpniu niespełna miesiąc po rozpoczęciu rozgrywek.

Rola trenera jest zatem niezwykle istotna w profesjonalnym klubie sportowym, jednak warto zwrócić uwagę, że nie do końca jasne i sprecyzowane są zasady zatrudniania trenerów. Sukces szkoleniowca zależy od wielu czynników, można jednak odnieść wrażenie, że kryteria zatrudnienia są nie do końca ustalone. Trenberth sugerują że sztywniejsze reguły zatrudniania, programy wdrażania i lepsze przygotowanie do pracy mogłoby skutkować lepszymi efektami pracy trenerów w piłce nożnej (Trenberth 2010 s. 174).

3. Cele Klubu Sportowego

Bardzo istotnym zagadnieniem wpływającym na omawiany problem jest ustalenie celów klubu sportowego. Wychodząc z założenia że klub sportowy ma dostarczać wartość dla swoich klientów i interesariuszy, można powiedzieć że cele jego działalności rozpatrywane są na różnych płaszczyznach. Można wyróżnić, opierając się zarówno na literaturze przedmiotu, jak i badaniach i obserwacjach własnych autora cztery podstawowe obszary sukcesu klubu sportowego (Karwiński 2011 s. 454). Pierwszy z nich to **obszar finansowy**, odnoszący się do wyniku finansowego, realizacji bilansu, trzymania dyscypliny budżetowej (przede wszystkim bardzo istotnej płacowej), będący wypadkową działań pionu zarządzającego i administracyjnego klubu, którego odpowiednia realizacja jest niejednokrotnie częścią systemu licencyjnego, warunkując możliwość uczestnictwa drużyny w określonych rozgrywkach. Miarą sukcesu w tym aspekcie działalności jest wynik finansowy, w przypadku klubów polskiej ekstraklasy, których wymaganą formą działalności jest spółka akcyjna, wydaje się on prostym do zmierzenia, aczkolwiek rzeczywistość powoduje że wynik finansowy bywa różnie oceniany, zależnie od sukcesów w innych obszarach, a także zależy od specyfiki klubu, czy też struktury właścicielskiej klubu. **Obszar marketingowy** związany jest z budowaniem marki klubu, co wiąże się z jego popularnością mierzoną frekwencją na trybunach, a także co staje się coraz częściej istotniejszym miernikiem oglądalnością meczy danej drużyny w telewizji, a także medialnością mierzoną w ilości ukazujących się artykułów prasowych, czy też rozpoznawalnością marki. **Obszar społeczny** związany ze społeczną odpowiedzialnością klubu, współpracy z otoczeniem i społecznością lokalną, kształtowaniem postaw, szkoleniem młodzieży, wspieraniem kampanii społecznych, użyczeniem wizerunku piłkarzy, czy też obiektów na ich potrzeby. Istotne jest też kreowanie środowiska wokół klubu, które jest wypadkową działań interesariuszy i samej organizacji, między innymi poprzez tworzenie takich podmiotów jak stowarzyszenia kibiców, czy też inne podmioty wspierające, jak np. fundacje, czy stowarzyszenia wspierające

Tomasza Pawłowskiego w drużynie Wisły Kraków, ponieważ prowadził on na początku sezonu również drużynę Śląska Wrocław. (prawosportowe.pl)

sport młodzieżowy. Obszar społeczny nie jest łatwo mierzalny, skuteczność działań klubu w tym zakresie uzewnętrznia się wizerunkiem w mediach lokalnych, a także jakością stosunków między organizacją a jej interesariuszami. **Obszar sportowy** jest czwartym i ostatnim z wyróżnionych przez autora elementem sukcesu klubu sportowego. W toku badań i obserwacji, a także studiów literaturowych, można z dużą pewnością stwierdzić że obszar ten jest kluczowy dla osiągnięcia pełnego sukcesu przez organizację sportową, a dobry wynik uzyskany w rozgrywkach sportowych może rekompensować, czy też pomagać w osiągnięciu sukcesu w innych aspektach działalności, a nawet niejednokrotnie go warunkować. Warto zwrócić uwagę że sukces sportowy klubu mimo pozornej wymierności, musi być jednak rozpatrywany w wielu aspektach, które niejednokrotnie powodują że jego ocena nie jest jednoznaczna. Ocena konkretnego wyniku sportowego w danym sezonie może być różna w zależności od takich czynników jak aspiracje danego klubu, okoliczności zajęcia konkretnego miejsca, czy też stylu w jakim ten wynik został osiągnięty. Ocena wyniku sportowego może też być uzależniona od rezultatów konkretnych meczów, mających szczególne znaczenie zarówno dla interesariuszy jak i zarządzających klubem.

Rozpatrując działalność klubu sportowego wyraźnie widać istotność pionu sportowego, który jest centralnym elementem każdej organizacji działającej w tej branży. Warto zwrócić uwagę na fakt, że zawodnicy, sportowcy są zazwyczaj najwyżej opłacanymi pracownikami. W ten sposób pracownicy których można określić odwołując się do innych przedsiębiorstw, jako pracownicy linowi tudzież produkcyjni, mają znacząco wyższe wynagrodzenie od pracowników administracyjnych czy też menedżerów średniego szczebla. Ta sytuacja w powiązaniu z często młodym wiekiem i doświadczeniem tych pracowników powoduje problemy, które są bardzo rzadko spotykane w innych przedsiębiorstwach, mogąca prowadzić do demoralizacji pracowników, a także problemów wychowawczych.

Duże znaczenie pionu sportowego wynika z kluczowego wpływu wyniku sportowego na ocenę działalności organizacji sportowej przez jej otoczenie. Niewątpliwie w sytuacji oceny działalności klubu przez właścicieli, czy podmioty finansujące jego działalność inne aspekty mają także istotne znaczenie, jednak dla większości podmiotów otoczenia takich jak kibice, czy dziennikarze, wynik sportowy rekompensuje inne niedostatki, nawet jeśli jest tylko jednostkowym wydarzeniem. Sport poprzez fakt że wiąże się z mocnymi emocjami, nie często nie podlega zasadom racjonalnej oceny sytuacji.

4. Relacje Trener – Klub

Trener i sztab szkoleniowy ma oczywisty i niewątpliwy wpływ na obszar sportowy, jednak warto zwrócić uwagę na pozostałe obszary działalności klubu i potencjalnego wpływu pracy trenerskiej na każdy z nich. Przeglądając zadania trenera określone przywoływaną wcześniej uchwałą PZPN regulującą relacje na linii trener klub, można zauważyć że jego praca wybiega poza czysto szkoleniowe sprawy (Uchwała nr XII/189).. Uchwała ta wymienia następujące zadania realizowane przez trenera drużyny ekstraklasowej:

1. planowanie i bezpośrednia realizacja procesu szkoleniowego, obejmującego w szczególności elementy przygotowania fizycznego, taktycznego i techniki gry w piłkę nożną,
2. selekcja zawodników klubu do kadry pierwszego zespołu oraz powoływanie kadry tego zespołu na zgrupowania przygotowawcze i konkretne mecze ligowe, pucharowe lub towarzyskie,
3. kierowanie grą pierwszego zespołu klubu w trakcie spotkań ligowych, pucharowych i towarzyskich, przy akceptowaniu decyzji podejmowanych przez arbitrów zawodów,
4. opiniowanie przydatności poszczególnych zawodników pierwszego zespołu w związku z możliwością ich transferowania do klubu lub z klubu w sposób i w terminach wskazanych przez Zarząd klubu,
5. analizowanie i ocena poziomu sportowego oraz osiągniętych wyników przez pierwszy zespół klubu, jak też poszczególnych zawodników oraz przekazywanie informacji w tym zakresie Zarządowi klubu,
6. udział w organizowanych konferencjach prasowych (w tym pomeczowych) oraz godne reprezentowanie klubu w działaniach promocyjnych podejmowanych na rzecz oraz w interesie klubu,
7. realizacja obowiązków wynikających z przepisów wewnątrzklubowych i klubowych oraz kontraktu trenerskiego, a także dbanie o przestrzeganie dyscypliny i regulaminów sportowych przez podległych trenerowi zawodników klubu,
8. stosowanie się do nakazów i poleceń Zarządu klubu w sprawach dotyczących realizacji kontraktu trenerskiego.
9. udostępnianie wizerunku trenera na rzecz klubu utrwalonego w trakcie obowiązywania kontraktu trenerskiego, w sposób umożliwiający również marketingowe wykorzystywanie jego wizerunku w związku z rozgrywkami prowadzonymi przez PZPN oraz inne uprawnione podmioty,

Można zwrócić uwagę, że większość działań za które bezpośrednio odpowiedzialny jest trener, związanych jest stricte z działalnością zespołu sportowego, ewentualnie jego wizerunkiem medialnym. Godnym uwagi natomiast jest punkt czwarty mówiący o opiniowaniu przydatności zawodników do klubu, warto zwrócić uwagę, że zadanie to niejednokrotnie musi iść w parze z ogólną strategią przyjętą przez całą organizację, a także z uwagi na to że kontrakty podpisywane są zwykle na więcej niż pół sezonu, wpływa też na ewentualną pracę następców.

Praktyka pokazuje że decyzje podejmowane przez szkoleniowców mimo że teoretycznie są one krótkoterminowe, mogą znacząco wpływać na klub w długim okresie i to we wszystkich aspektach jego działalności. Dlatego też tak istotnym staje się zwrócenie uwagi na zagadnienie długości zatrudnienia trenerów i to jak wpływa to na wyniki sportowe organizacji, co może być znaczącym przyczynkiem do skuteczności poszukiwań odpowiednich rozwiązań dla klubów nie tylko piłkarskich w zatrudnianiu i selekcjonowaniu pracowników w tym pionie. Jest to szeroki temat, który co oczywiste nie zostanie nawet w małym stopniu wyczerpany w ramach niniejszego tekstu, jednak warto poczynić pewne kroki porządkujące wiedzę wejściową, stanowiąc wstęp do dalszych rozważań.

5. Analiza danych empirycznych

Badania przeprowadzone na użytek niniejszego artykułu miały charakter badań niereaktywnych polegających na analizie danych zastanych. Rozważania dotyczą danych dotyczących długości zatrudnienia trenerów w poszczególnych klubach piłkarskiej Ekstraklasy. Autor porównał długości zatrudnienia w poszczególnych Klubach i średnią punktową osiąganą przez nie w tym czasie. Badaniem objęto okres od sezonu 2004/05 do połowy sezonu 2015/2016. Pierwszą rzeczą na którą warto zwrócić uwagę w interesującym nas przedmiocie będzie długość zatrudnienia trenerów w poszczególnych klubach ekstraklasy. Tabela 1 prezentuje ilość dni przepracowanych przez poszczególnych trenerów (stan na 27.01.2016). Średnia długość obecnego zatrudnienia trenera w Ekstraklasie to niespełna 248 dni, zaledwie trzech z nich pracuje dłużej niż jeden rok kalendarzowy. Ta liczba nie jest specjalnie niższa od średniej długości zatrudnienia trenera liczonej od sezonu 2004/05 a która wynosi 311 dni³. Można w takim przypadku uznać że obecny sezon nie odbiega specjalnie od innych jeśli chodzi o fluktuację na stanowiskach trenerów. Natomiast sześciu z nich pracowało w ekstraklasie w tych samych klubach w poprzednim sezonie. Warto tu zaznaczyć że w tabeli dla trenerów Termaliki (Piotr Mandrysz) i Zagłębia Lubin (Piotr Stokowiec) ilość dni jest podana od końca sezonu I ligi (obie drużyny awansowały do ekstraklasy przed tym sezonem), byli oni zatrudnieni w swoich klubach wcześniej. Należy zwrócić uwagę na fakt że dla większości trenerów (trzynastu na szesnastu) nie jest to pierwsza praca w ekstraklasie, wśród pozostałej trójki dwóch trenerów to obcokrajowcy i jeden Polak wszyscy z bogatym doświadczeniem w innych krajach. To obrazuje fakt, że mimo sporej rotacji na stanowiskach trenerów, zwolnieni mogą liczyć na kolejny angaż w sytuacji w której ich nazwisko jest znane na rynku trenerskim – szczególnie istotny jest fakt że część trenerów decyduje się na krok w tył do I ligi co jeszcze zwiększa potencjalne możliwości znalezienia zatrudnienia.

Najwyżej sklasyfikowanymi drużynami, które zmieniły szkoleniowców w tym sezonie są ubiegłoroczny wicemistrz Legia (2 miejsce w lidze), oraz Mistrz Polski Lech (po słabym początku sezonu 5 miejsce), zmiany dotknęły także 15 w tabeli Górnika Zabrze (najszybsza zmiana trenera dokonana w sezonie już 13 sierpnia zarząd Górnika Zabrze zdecydował się na zatrudnienie Leszka Ojrzyńskiego. Zarząd ostatniego w tabeli Podbeskidzia również zdecydował się na zatrudnienie nowego szkoleniowca. Dwa kolejne kluby Wisła Kraków i Śląsk Wrocław dokonały zmian pod koniec pierwszej części sezonu. Natomiast najwięcej zmian trenerskich w sezonie 2015/2016 przeprowadzono w Lechii Gdańsk. Pierwszy mecz w 2016 roku zostanie poprowadzony przez czwartego szkoleniowca w tym sezonie.

³ Liczony okres trenowania w ekstraklasie, odliczono zatrudnienia trenerów przejściowych pracujących po kilka dni w przerwie pomiędzy zatrudnieniem jednego i drugiego trenera.

Tabela 1. Liczba dni przepracowanych przez poszczególnych trenerów w polskiej Ekstraklasie

Klub	Imię	Nazwisko	Dni
Jagiellonia	Michał	Probiez	660
Górnik Ł.	Jurij	Szatalow	598
Ruch	Waldemar	Fornalik	477
Piast	Radoslav	Latal	313
Pogoń	Czesław	Michniewicz	293
Cracovia	Jacek	Zieliński	282
Termalica	Piotr	Mandrysz	234
Zagłębie	Piotr	Stokowiec	234
Korona	Marcin	Brosz	216
Górnik Z.	Leszek	Ojrzyński	167
Podbeskidzie	Robert	Podoliński	129
Legia	Stanisław	Czerczesow	113
Lech	Jan	Urban	107
Śląsk	Romuald	Szukielowicz	51
Wisła	Tadeusz	Pawłowski	36
Lechia	Piotr	Nowak	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z <http://www.90minut.pl>.

Rozpatrując zmiany szkoleniowców dokonane w tym sezonie można zwrócić uwagę, że ich podłoże zawsze związane było z niezadowolającymi wynikami, aczkolwiek różni się definicja tych niezadowolających wyników. Najbardziej oczywistą była zmiana w Lechu Poznań, mistrz Polski znajdował się na ostatnim miejscu w tabeli, zdobywając 5 punktów w 11 meczach wygrywając zaledwie jeden, występ w pucharach europejskich były również przeciętne. Po kompromitującej porażce w Krakowie z Cracovią 5-2, zarząd Lecha, który zazwyczaj wykazuje dużą cierpliwość do trenerów (średnia długość zatrudnienia trenera w okresie od sezonu 2004/05 to ponad 642 dni, czyli więcej niż dwa razy dłuższa od średniej ligowej), postanowił dokonać zmiany, a drużyna w kolejnych 10 meczach zdobyła 23 punkty (najwięcej w lidze obok Legii) wygrywając siedem meczów, a także odniósł prestiżowe zwycięstwo we Florencji w ramach Ligi Europy, nowy trener wywindował Lecha na 6 pozycję w tabeli przed przerwą zimową. W tym przypadku zmiana trenera przeniosła się na oczywistą poprawę wyniku sportowego, aczkolwiek warto zwrócić uwagę że Lech grał znacząco poniżej swoich możliwości, wynikających z warunków organizacyjno – finansowych, a także jakości personelu zawodniczego. Legia Warszawa dokonała zmiany trenera w tym samym mniej więcej czasie co Lech Poznań, również po 11 kolejce, po której zajmowała czwarte miejsce w lidze z 17 punktami (wygrywając 4 mecze a 5 remisując), za stratą 10 punktów do lidera rozgrywek. Podobnie jak Lech, klub z Warszawy występował bez spektakularnych

sukcesów w Lidze Europy (awans do fazy grupowej i porażka w pierwszym meczu). Trener Legii zwolniony został po dwóch remisach z rzędu, kolejne 10 meczy to bilans taki jak Lecha czyli 23 punkty i 7 zwycięstw, oraz awans na drugie miejsce w tabeli. Wpływ zmiany szkoleniowca w Legii nie jest już tak jednoznaczny, jak w poprzednim przypadku, co prawda bilans został nieznacznie poprawiony, ale Legia przegrała prestiżowy mecz z Lechem u siebie, zremisowała u siebie z liderem tabeli, a także bardzo słabo zaprezentowała się w Lidze Europy (4 punkty w 5 meczach). Do pełnej oceny tego ruchu kadrowego potrzeba zapewne dłuższego okresu gry. Na przeciwnym biegunie znajdują się drużyny z dołu tabeli Podbeskidzie i Górnik Zabrze, zmiana trenera w obu przypadkach podyktowana była słabym startem ligi – Górnik dokonał zmiany już po 4 kolejce po której z jednym remisem, zamykał tabelę z zerowym dorobkiem punktowym (w wyniku kary odjęcia jednego punktu za nieprawidłowości finansowe) i po porażce w Pucharze Polski z Zagłębiem Sosnowiec, nowy trener też zaczął od porażki, aczkolwiek, notując stały progres w kolejnych 17 meczach zdobył 21 punktów, co dało dziesiąty wynik w lidze w tym okresie, a ostatecznie przedostatnie miejsce w bieżących rozgrywkach, z niewielką stratą do drużyn bezpośrednio wyprzedzających. Podbeskidzie natomiast zmiany dokonało po 9 meczach w których zdobyło 7 punktów z jedną wygraną (w Poznaniu z Mistrzem Polski), ale po kompromitującej porażce z Wisłą Kraków u siebie 0-6. Podbeskidzie w kolejnych 12 meczach prowadzone przez nowego trenera zanotowało lepszy bilans (14 punktów, 11 miejsce w lidze w tym okresie), ale paradoksalnie spadło na ostatnie miejsce w ekstraklasie (z uwagi na znaczną poprawę wyników Lecha Poznań i Górnika Zabrze). Każda ze zmian szkoleniowców w tych przypadkach przyniosła większą lub mniejszą poprawę wyników, co skłaniałoby to postawienia hipotezy, że zmiana szkoleniowca może być traktowana jako sposób na przezwyciężanie kryzysu w drużynie, czy też poprawę wyników. Jednak już przypadek Legii sugeruje że tak zakładana prawidłowość może nie zawsze mieć odzwierciedlenie w rzeczywistości, jako że w tym przypadku nie nastąpiła jednoznaczna poprawa osiąganych rezultatów. W tym kontekście należałoby się zastanowić nad przyczynami zmiany i zasadnością uznawania konkretnych wyników jako niezadowolające. Przykładem może być Podbeskidzie z sezonu 2014/15 które dokonało roszady na stanowisku szkoleniowca z uwagi na niezadowolające wyniki (brak awansu do finałowej ósemki, do którego brakło 2 punktów), w czasie kadencji nowego trenera Podbeskidzie wygrało 3 z 14 meczy (licząc nowy sezon). W tym sezonie bardzo jaskrawym przykładem na nieskuteczność zmiany trenera, czy też często pochopność decyzji jest zmiana w Wiśle Kraków, zmiana trenera nastąpiła po 17 kolejce po której Wisła zajmowała 7 miejsce z 23 punktami⁴, następne cztery mecze pod kierunkiem nowego trenera przyniosły cztery przegrane i spadek na 13 miejsce w lidze, co pociągnęło za sobą kolejną zmianę szkoleniowca. Osobnym przypadkiem jest drużyna Lechii Gdańsk która mimo dużych nakładów finansowych, a także dużej aktywności na rynku transferowym spisuje się poniżej oczekiwań, efektem 7 punktów w pierwszych 7 kolejkach (1 wygrana 4 remisy 12 miejsce) była wymiana trenera, który co prawda w 11 meczach zdobył 11 punktów (średnia taka

⁴ Pamiętać należy jednak że zwolnienie trenera nastąpiło po prestiżowej porażce w Derbach Krakowa na swoim stadionie, był to drugi przypadek zwolnienia trenera Wisły Kraków bezpośrednio po przegranych derbach (poprzedni w 2011 roku).

sama) ale na koniec swojej pracy w Lechii przegrał 5 meczy z rzędu i zostawił drużynę która według zapowiedzi miała walczyć o czołowe lokaty na 14 miejscu w tabeli. Można powiedzieć, że te dwa przypadki mogą być mocnym głosem dowodzącym o nieskuteczności zmiany szkoleniowca. Należałoby w większym stopniu zwrócić uwagę na właściwą analizę problemu i potraktować każdy z przypadków indywidualnie. W tym celu należy zadbać o szerszy kontekst przeprowadzenia zmiany, co jest tematem na kolejne rozważania. W ramach niniejszego artykułu autor postanowił rozszerzyć nieco analizę wyników i wziąć pod uwagę szerszy zakres czasowy, opracowując dane od sezonu 2004/05 do sezonu bieżącego. Okres 11 i pół sezonu powinien dać lepszy obraz stabilności zatrudnienia trenerów w poszczególnych ekipach ekstraklasy. Na początek pewne ograniczenie narzucone przez autora – do analizy przyjęto że klub musiał rozegrać określoną liczbę sezonów w ekstraklasie, z racji ograniczonego miejsca wzięto pod uwagę kluby które w przyjęty okresie czasowym opuściły maksymalnie jeden sezon w najwyższej klasie rozgrywkowej. Przyjmując takie kryteria w próbie znajdują się trzy kluby które przez cały ten okres grały w Ekstraklasie (Lech Poznań, Legia Warszawa i Wisła Kraków) oraz dwa takie które, opuściły najwyższy poziom rozgrywkowy na maksymalnie jeden sezon (Cracovia i Górnik Zabrze). Biorąc pod uwagę 11 rozegranych sezonów trzy pierwsze kluby zdobyły razem dziewięć mistrzostw Polski, natomiast dwa pozostałe kluby grały z bardzo różnym skutkiem plasując się raczej w środkowych lub dolnych partiach tabeli (ani razu nie skończyły sezonu w pierwszej trójce).

Tabela 2 pokazuje liczbę trenerów zatrudnionych w wyszczególnionych klubach oraz średnią długość kadencji liczoną w dniach. Zaznaczyć należy że w tabelce nie ujęto trenerów przejściowych prowadzących drużynę w jednym, a czasem nawet w żadnym meczu. Również w przypadku powrotów trener liczony jest dwukrotnie (np. dwie kadencje Wojciecha Stawowego w Cracovii). Jak widać najbardziej cierpliwym jest zarząd Lecha Poznań, natomiast najwięcej zmian dokonywali zarządzający Górnikiem Zabrze. Jak widać nie ma bezpośredniego powiązania między sukcesami a długością pracy trenerów, należałoby zastanowić się zresztą która zmienna jest zmienną zależną w tym układzie sukcesu i długości kadencji. Warto jednak zwrócić uwagę na casus przywołanego Górnika Zabrze, w którym co prawda zmiany były częste, a kadencje trenerskie najkrótsze, ale Adam Nawałka pracował z Górnikiem 1234 dni aż do momentu przejścia reprezentacji. Górnik zajmuje piąte miejsce w tabeli ekstraklasy (zbiorczej dla kolejnych sezonów) za ten okres ze średnią punktową 1,52. Po odejściu Nawałki Górnik w kolejnych 60 meczach zanotował średnią 1,18, przez ten okres pracowało z Górnikiem 5 trenerów.

Tabela 2. Zatrudnienie trenerów i ich wyniki w latach 2004 – 2016

Klub	Liczba zatrudnionych trenerów 2004 -2016	Średnia długość kadencji	Punkty na mecz w badanym okresie
Cracovia	14	275	1,25
Górnik Zabrze	16	244	1,21
Lech Poznań	7	642	1,73
Legia Warszawa	10	461	1,94
Wisła Kraków	18	280	1,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie 90minut.pl.

6. Podsumowanie, dalsze kierunki badań

Przypatrując się tym danym można zauważyć że prosta analiza nie da odpowiedzi na pytanie czy stabilność zatrudnienia na stanowisku pierwszego trenera przyczyni się do lepszych wyników sportowych. Z jednej strony mamy Lecha i Legię kluby w których kadencje trenerów trwają długo i zarządy tych klubów, mimo wygórowanych oczekiwań zachowują się dość powściągliwie, z drugiej strony warto zwrócić uwagę na przykład Wisły Kraków, która mimo największej liczby zmian szkoleniowców osiągała też największe sukcesy w badanym okresie. Te rozważania mogą prowadzić do wniosku że proste badanie zależności tych dwóch czynników (długość pracy trenera i wynik sportowy) nie da satysfakcjonujących rezultatów. Dlatego też zasadnym staje się postulat przeprowadzenia szerszych badań, połączonych z analizą jakościową okoliczności zwolnienia, która pozwoli na ustalenie kontekstu zmiany szkoleniowca w poszczególnych klubach. Ciekawym też będzie analiza meczów poprzedzających zmianę, a także tych które zostały rozegrane zaraz po zmianie szkoleniowca. Dalszym etapem badań powinny być wywiady z samymi szkoleniowcami, ale także z zawodnikami odnośnie ich spojrzenia na tę sytuację, które mogą dodatkowo wnieść interesujące wątki do opisywanego zjawiska.

Zagadnienie poruszone w powyższym artykule niewątpliwie ma istotne znaczenie w praktyce działalności organizacji sportowych w Polsce, można domniemywać że dalsza część badań może odnosić się także do innych dyscyplin sportu, co w konsekwencji może stać się ciekawym i istotnym głosem w dyskusji dotyczącej tego obszaru zarządzania sportem. Autor uważa że o ile nie da się przedstawić idealnych rozwiązań, można jednak prowadząc rozważania takie jak przedstawione powyżej, starać się zrozumieć powiązania pomiędzy czasem zatrudnienia, a wynikami organizacji, co pomoże w budowaniu modelu zarządzania sportem w naszym kraju. Opracowania zagraniczne, które w różnym stopniu zwracają uwagę na ten problem, nie odpowiadają do końca specyfice naszego kraju, przez co ich przydatność jest w pewnym stopniu ograniczona. Autor ma nadzieję kontynuować zapoczątkowane badania i w miarę ich rozwoju przedstawiać ich kolejne wyniki.

Literatura

1. Bridgewater S. Football Management. Palgrave Macmillan, Houndmills 2010.
2. Karwiński M. Zagadnienia stabilności zatrudnienia na stanowisku pierwszego trenera w polskich klubach piłkarskich. (w:) Zdzisława Janowska red. Dysfunkcje i Patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi tom 4. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
3. Michels M. Teambuilding – the road to success. Reedswain Publishing, Spring City 2001.
4. Trenberth L. Organising and human resource management. (w:) Managing Football an international perspective Butterworth-Heinemann, Oxford 2010
5. Uchwała nr XII/189 z dnia 12 grudnia 2014 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej dot. Zasad regulujących stosunki pomiędzy klubem sportowym a trenerem piłki nożnej.
6. www.90minut.pl dostęp 29.02.2016.