

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

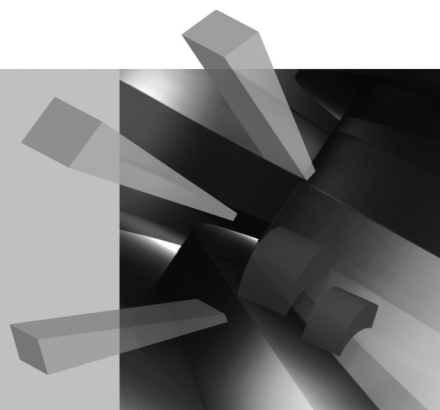
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Lukasz Panfil

Wyższa Szkoła Zarządzania i Coachingu we Wrocławiu

MODEL WSPIERANIA ROZWOJU TALENTÓW SPORTOWYCH W PROCESIE ZARZĄDZANIA NIMI – BADANIA PILOTAŻOWE

Streszczenie: Dorobek sportu w zakresie identyfikowania talentu jest bardzo szeroki. Wynika to z faktu, że tylko najlepsi sportowcy determinują przewagę konkurencyjną jednych klubów nad innymi. W porównaniu z innymi obszarami sport jest dość specyficzny, ponieważ okres między identyfikacją talentu a zostaniem profesjonalnym sportowcem jest bardzo długi. W większości przypadków proces ten zaczyna się wśród dzieci i konieczny jest efektywny system rozwoju talentu. Autor postawił tezę, że system wspierania rozwoju talentów wśród młodych adeptów piłki nożnej wymaga zaangażowania rodziców, ale też nauczycieli, przedstawicieli klubów i samorządów terytorialnych, a także współpracy między nimi, wspartych rozwiązaniami instytucjonalnymi (szkoła, klub, samorząd terytorialny). W tym artykule przedstawione zostały wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych przez autora.

Słowa kluczowe: talent, zarządzanie talentami, wspieranie rozwoju talentów, „pajęczki”.

1. Wstęp

Jak podaje literatura przedmiotu, zarządzanie talentami jest obecnie jednym z głównych trendów, ale też problemów zarządzania kadrami [Tabor] czy też zarządzania firmami w ogóle. W sporcie jest to szczególnie istotne, gdyż to właśnie utalentowani zawodnicy w sposób bezpośredni mogą wpływać na przewagę konkurencyjną jednego klubu nad drugim, zarówno w sportach indywidualnych, sportach walki, jak i w grach sportowych.

Istnieje jednak duży problem z określeniem samego talentu. Definicji wśród teoretyków zarządzania, ale też psychologii, jest wiele, jak chociażby definicje L. Barlowa, S. Borkowskiej, G. Claytona, M. Lewisa, T. Listwana czy też A. Poczrowskiego [Ingram 2011]. Ciekawego podsumowania dokonał Ingram [2011], który przy użyciu programu NVivo sklasyfikował wiele definicji pojęcia „talent”, jakie spotyka się w literaturze, wynajdując najczęściej pojawiające się w tych definicjach słowa. Następnie ułożył te słowa w kategorie: charakterystyka talentu jako osoby (np. szeroko pojęty potencjał, zdolności, motywacja, wiedza i umiejętności), działania charakterystyczne dla talentu (np. kreowanie, tworzenie czegoś nowego, inspirowanie,

wpływanie i ułatwianie osiągania czegoś, zrozumienie, postrzeganie i odczuwanie) i przedmiot oddziaływania talentu (np. organizacja, wyniki, efektywność, rozwój w połączeniu z pasją). Wydaje się jednak, że całą dyskusję dobrze podsumowuje stwierdzenie, że „każda definicja będzie dobra, jeżeli będzie uwzględniała potrzeby organizacji” [Pocztowski 2008]. Podobnie jest z zarządzaniem talentami. Wśród teoretyków można spotkać różne podejścia. Znane są m.in. modele C. Ashtona i L. Morton, L.A. Bergera i D.R. Berger, L. Burke, S. Borkowskiej, T. Listwana czy też A. Pocztowskiego. W związku z powyższym trudno o wypracowanie jednolitej koncepcji, co do której wszyscy byliby zgodni. Wspólną ich cechą jest to, że w większości traktują one zarządzanie talentami w ujęciu procesowym.

W naukach o zarządzaniu, niezależnie od tego, na jaką definicję talentu się zdecydujemy i jaki model zarządzania nimi przyjmiemy, zawsze dotyczą one ukształtowanych pracowników (osób dorosłych). W sporcie sytuacja jest nieco odmienna i przy tym wydaje się jeszcze bardziej skomplikowana. Z jednej strony bowiem można rozpatrywać talenty sportowe również w odniesieniu do ukształtowanych pracowników, tj. zawodowych sportowców, reprezentujących najwyższy poziom sportowy i uczestniczących we współzawodnictwie klasyfikowanym. Reprezentują oni różne kluby sportowe, które możemy potraktować jako firmy, a więc dorobek nauk o zarządzaniu w zakresie zarządzania talentami tutaj też będzie miał swoje zastosowanie, oczywiście przy uwzględnieniu specyfiki sportu.

Z drugiej jednak strony, przygotowanie do uprawiania sportu na najwyższym poziomie, w odróżnieniu od innych dziedzin, zajmuje dużo więcej czasu i często zaczyna się już wśród dzieci. Zupełnie inaczej należałoby więc potraktować pojęcie talentu. Nauki o szeroko rozumianej kulturze fizycznej mają w tym zakresie bogaty dorobek, gdyż w sporcie odpowiednie zdiagnozowanie talentu i później rozwijanie go jest jednym z głównych czynników późniejszego sukcesu na najwyższym poziomie. Definiowaniem talentu zajmują się zarówno teoretycy sportu, jak i praktycy, głównie trenerzy, m.in. Z. Czajkowski, K. Paluszek [*Talent sportowy...* 2008]. Zróżnicowanie definicji, wynikające między innymi z różnorodności dyscyplin sportu, pokazuje, że tutaj również trudno będzie znaleźć jedną wspólną. Podobnie jak wyżej można by podsumować, że każda definicja będzie dobra, jeżeli uwzględni cele, w tym wypadku nie organizacji, a trenera, klubu, czy też ogólnie dyscypliny. Warta odnotowania jest koncepcja E. Superlaka [2009], która pokazuje, że talent i pojęcia do niego zbliżone zawsze powinno odnosić się do celu wewnętrznego (mówimy wtedy o zadatkach, zdolnościach i uzdolnieniach) oraz do celu zewnętrznego, rozumianego jako odniesienie do danej gry sportowej lub elementu tej gry (mówimy wtedy o predyspozycjach, dyspozycjach i interdyspozycjach do gry).

Problemem badawczym, którego rozwiązania podjął się autor, jest próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób systemowo można wspierać rozwój talentów sportowych. W swoich badaniach autor postawił sobie za cel opracowanie modelu wspierania rozwoju talentów w odniesieniu do dzieci i młodzieży uprawiających piłkę nożną. Celem artykułu natomiast jest przedstawienie wyników badań pilotażowych właśnie w tym obszarze.

2. Sieciowe zarządzanie talentami w sporcie – „pajęczki”

Można przyjąć, że celem zarządzania talentami sportowymi w odniesieniu do dzieci i młodzieży będzie najpierw ich zidentyfikowanie, a potem przekształcenie ich w odpowiednie profile kompetencji, po to by na koniec transformować je do firm sportowych.

Zdaniem autora w przypadku osób, u których zostanie zidentyfikowany talent, w jakimś określonym obszarze, efektywne wydaje się rozpatrywanie ich za każdym razem jako odrębne indywidualne przypadki. Wokół każdego z nich zawsze jest pewna grupa osób, które bezpośrednio lub pośrednio mogą mieć wpływ na ich rozwój. Są też instytucje, które także mają możliwość wspierania tego rozwoju. Jeżeli przyjmiemy najogólniejszą definicję sieci, że jest to system połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów oraz zasobów [Lachiewicz 2008], wtedy wokół każdej takiej osoby tworzą się pewnego rodzaju mikrosieci, które dalej autor będzie nazywał „pajęczkami”. Osoby i instytucje wchodzące w skład „pajęczków” traktowane będą jako interesariusze.

W odniesieniu do talentów sportowych identyfikowanych wśród dzieci i młodzieży grających w piłkę nożną takie „pajęczki” mogą tworzyć: trener zawodnika, rodzice, nauczyciel, przedstawiciel władz klubu odpowiedzialny za rozwój uzdolnień w klubie, przedstawiciel samorządu terytorialnego odpowiedzialny za rozwój sportu w regionie. Do instytucji natomiast zaliczyć możemy: klub, szkołę, samorząd terytorialny, związek sportowy.

Można powołać się tutaj na ekologiczną teorię rozwoju człowieka Bronfenbrennera, zgodnie z którą rozwój jednostki (osoby) dokonuje się w kontekście jej związków ze środowiskiem. Każda osoba funkcjonuje na kilku poziomach systemów, które pośrednio lub bezpośrednio oddziałują na daną osobę. Mikrosystem tworzy najbliższe środowisko dziecka, w którym ono funkcjonuje, tj. rodzina, grupa rówieśnicza, szkoła. Mezosystem wskazuje na relacje pomiędzy elementami mikrosystemu. Tutaj pojawia się element wspomagania rozwoju danej jednostki przez najbliższe otoczenie. Wreszcie mamy egzosystem, odnoszący się do otoczenia, które wpływa na dziecko, ale w którym dziecko bezpośrednio nie uczestniczy. Może to być na przykład praca rodziców, która zapewnia odpowiednie zasoby domowe (m.in. finansowe), które wpływają na samo funkcjonowanie rodziny i tym samym na życie oraz rozwój dziecka [Sobotnik i in. 2011].

Ciekawa wydaje się też koncepcja piramidy rozwoju talentu J. Piirto [2011]. Zakłada ona, że osobowość jest podstawą rozwoju talentu. Istnieje kilka poziomów, które determinują ten rozwój: aspekty genetyczne, osobowość, inteligencja, talent kierunkowy w odniesieniu do danego obszaru (np. sportowy), „pasja” i aspekt środowiskowy. W kontekście niniejszych rozważań szczególnie istotny jest ostatni poziom. Pierwsze pięć tworzy indywidualną jednostkę, natomiast w ramach ostatniego podlega ona wpływowi tzw. słońc, tj. domu, szkoły, społeczeństwa i kultury, płci oraz szans, które mogą wpierać rozwój talentu.

3. Wspieranie rozwoju talentów sportowych w ramach „pajęczków”

Badania prowadzone przez ostatnie 30 lat pokazują, jak dużą rolę odgrywają osoby z najbliższego otoczenia utalentowanych osób we wspieraniu rozwoju talentów [Baker i in. 2003]. Tannenbaum (1991, za: [Mohammad Al-Shabat i in. 2011]) uważa wręcz, że najbliższe otoczenie dziecka, tj. rodzina, rówieśnicy czy też szkoła, obok społecznych, ekonomicznych i politycznych organizacji, może pomóc w rozwoju talentu, jakiego oczekuje społeczeństwo.

Najwięcej uwagi, zwłaszcza w obszarze sportu, poświęca się wpływowi rodziców na rozwój talentów. Szczególnie interesujące w tym obszarze wydają się badania Blooma i Cote'a.

Ten pierwszy przeprowadził wywiady z utalentowanymi muzykami, artystami, naukowcami, matematykami i sportowcami oraz ich rodzinami dotyczące m.in. roli i zaangażowania tych drugich w rozwój talentu u swoich dzieci. Opracował model rozwoju talentu, który odniósł do 3 etapów: wczesne lata, średnie lata, późne lata. W pierwszym okresie rodzice kierują rozwojem dziecka, znajdują mu trenera, zachęcają go do uprawiania sportu, a często sami angażują się w trening. W latach średnich talent dziecka zaczyna być kluczowym elementem życia rodziny. Rodzice jeszcze mocniej angażują się, żeby na przykład znaleźć dziecku jak najlepszego trenera. Dalej kierują jego rozwojem. Na ostatnim etapie, kiedy dziecko powoli staje się świadomym sportowcem, samodzielnie podejmującym decyzje, ich rola w kierowaniu rozwojem talentu maleje. Dalej jednak mocno wspierają je finansowo, a przede wszystkim emocjonalnie [Bloom 1985].

Badania przeprowadzone przez Blooma kontynuował Cote, który skoncentrował się na sportowcach. Prowadząc swoje badania, pracował on z rodzicami czołowych kanadyjskich kolarzy i tenisistów. Swój model również podzielił na 3 okresy: próbowania, specjalizacji i inwestycji. W tym pierwszym rodzice kierują dzieckiem i umożliwiają mu uczestnictwo w różnych dyscyplinach sportu. Chodzi tutaj głównie o zachęcenie dziecka do uprawiania sportu. Kolejny etap specjalizacji koncentruje się głównie na zaangażowaniu finansowym i czasowym w rozwój talentu, co przejawia się w zapewnieniu lepszych trenerów, sprzętu oraz dostępie do lepszej infrastruktury. Na ostatnim etapie, w którym utalentowany sportowiec przechodzi do zawodowstwa i zaczyna brać udział w klasyfikowanych rozgrywkach, rodzice ograniczają swoją rolę do wspierania i doradzania, a mniej kierowania rozwojem [Baker i in. 2003].

4. Model wspierania rozwoju talentów sportowych – identyfikacja mechanizmów

Na podstawie analizy badań nad rozwojem talentów w sporcie oraz innych obszarach, a także własnych przemyśleń autor postawił tezę, że system wspierania rozwoju talentu sportowego wymaga zaangażowania interesariuszy (takich jak trener, rodzice,

nauczyciel, przedstawiciel władz klubu, przedstawiciel samorządu terytorialnego oraz współpracy między nimi, wspartych rozwiązaniami instytucjonalnymi (szkoła, klub, samorząd, związek sportowy).

Autor przeprowadził badania pilotażowe na grupie 20 interesariuszy, którzy mogliby stanowić część systemu. Osoby te pochodziły z najbliższego otoczenia 10 chłopców, którzy w ramach projektu Uzdolniony Sportowo Dolnoślązak zostali uznani za uzdolnionych. Było wśród nich: 10 rodziców, 5 nauczycieli, 5 przedstawicieli władz klubu, 5 trenerów, 2 przedstawicieli samorządu terytorialnego. Celem tych badań było:

- wstępne zidentyfikowanie mechanizmów, poprzez które mogłoby odbywać się wspieranie rozwoju talentów sportowych,
- wstępne zidentyfikowanie obszarów, w jakich mogłaby przebiegać współpraca.

Mechanizmy wspierania rozwoju talentów sportowych, które zostały zaproponowane przez interesariuszy podczas badań pilotażowych, możemy podzielić na społeczne i instytucjonalne.

4.1. Mechanizmy wsparcia społecznego

Zidentyfikowano następujące propozycje mechanizmów społecznego wspierania rozwoju talentów:

- motywowanie i wspieranie (zwłaszcza przez rodziców, rodzeństwo, dziadków),
- wyróżnianie osiągnięć utalentowanego zawodnika-ucznia w szkole (przez nauczyciela wf-u, wychowawcę, dyrektora szkoły) – pochwała na lekcji, na apelu, informacja na tablicy szkolnej,
- wyróżnianie osiągnięć utalentowanego zawodnika-ucznia na stronie urzędu gminy/miasta,
- wspólne uprawianie sportu z rodzicami, rodzeństwem,
- dbanie o tzw. wspólnotę klubową, żeby młodzi utalentowani zawodnicy-uczniowie czuli dodatkową motywację (np. dzięki chwaleniu ich przez starszych kolegów z klubu),
- angażowanie utalentowanego zawodnika-ucznia, by na lekcjach opowiadał innym o swoim zainteresowaniu piłką nożną, a także o tym, jak łączy treningi z nauką.

4.2. Mechanizmy instytucjonalne

Zidentyfikowano również następujące propozycje mechanizmów instytucjonalnego wspierania rozwoju talentów sportowych:

- stworzenie ogólnowojewódzkiego/narodowego programu diagnozowania uzdolnień (wojewódzkie związki piłki nożnej),
- dostosowanie programów kształcenia w szkole do indywidualnych potrzeb edukacyjnych utalentowanych zawodników-uczniów (szkoła),

- dofinansowanie transportu na treningi utalentowanych zawodników-uczniów, którzy mają problem z dojazdem na treningi (urząd gminy/miasta),
- zapewnienie strojów sportowych (klub),
- organizacja rozgrywek umożliwiających grę z najlepszymi (wojewódzkie związki piłki nożnej),
- zapewnienie stypendiów dla utalentowanych zawodników-uczniów (urząd gminy/miasta oraz wojewódzkie związki piłki nożnej),
- organizowanie wspólnych wyjazdów na obozy/turnieje kilku klubów – możliwość integracji, ale też rywalizacji sportowej oraz przeprowadzenia diagnoz (wojewódzkie związki piłki nożnej),
- stworzenie ulg podatkowych czy też innych finansowych, zachęcających podmioty prywatne do wspierania rozwoju talentów sportowych.

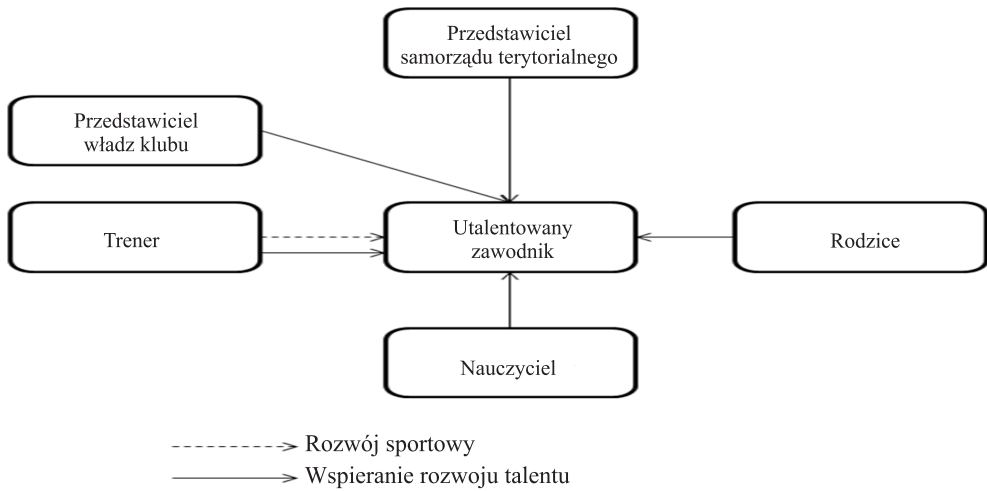
4.3. Współpraca pomiędzy elementami „pajęczków”

W zakresie współpracy pomiędzy poszczególnymi interesariuszami zidentyfikowano następujące obszary:

- Organizacja spotkań/seminariów przez klub dla trenera, rodziców, nauczycieli, przedstawicieli samorządu terytorialnego, wojewódzkich związków piłki nożnej, na których omawiano by następujące kwestie:
 - ukazanie rozwoju sportowego zawodnika w ciągu ostatniego półroczu, roku,
 - ukazanie dalszych etapów awansu sportowego zawodnika – zapoznanie wszystkich biorących stron z procesem szkolenia,
 - podział zadań w tym zakresie oraz obszarów, gdzie potrzebna byłaby pomoc.
- Organizacja turniejów propagujących piłkę nożną wśród dzieci i młodzieży (wojewódzkie związki piłki nożnej i urzędy gmin/miast).
- Tworzenie klas o profilu piłkarskim (szkoła i klub).
- Indywidualny rozwój utalentowanego zawodnika-ucznia (trener, rodzice, nauczyciel).
- Dbanie o samorozwój utalentowanego zawodnika-ucznia w zakresie dbania o zdrowie, higieny, zdrowego odżywiania (trener, rodzice, nauczyciel).

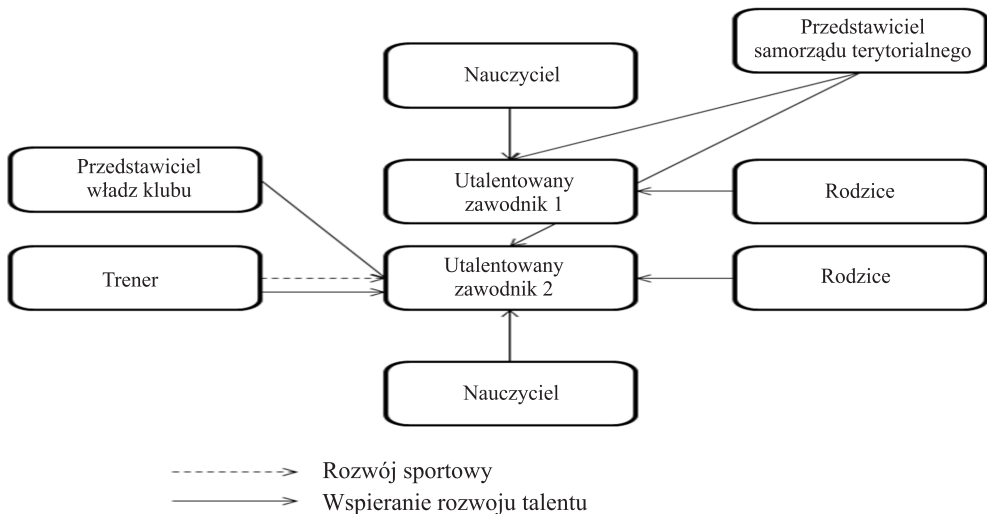
4.4. Rodzaje „pajęczków”

Istotnym elementem postawionej przez autora tezy jest współpraca pomiędzy interesariuszami wchodzącymi w skład „pajęczków” w zakresie wspierania rozwoju talentów sportowych. Autor zidentyfikował różne kategorie „pajęczków”, które w różny sposób tę współpracę mogą determinować: 1 klub – 1 talent sportowy – 1 trener (rys. 1), 1 klub – 2 talenty sportowe – 1 trener (rys. 2), 1 klub – 2 talenty sportowe – 1 trener – 1 nauczyciel (rys. 3), 2 lub więcej klubów – 2 lub więcej talentów sportowych – 2 lub więcej trenerów (rys. 4).



Rys. 1. Przykład „pajęczka” – sytuacja nr 1

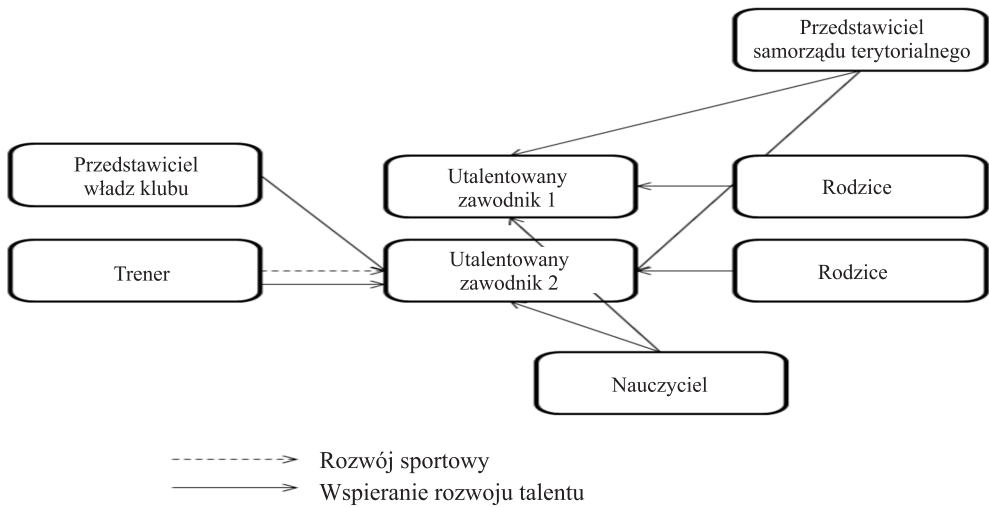
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Przykład „pajęczka” – sytuacja nr 2

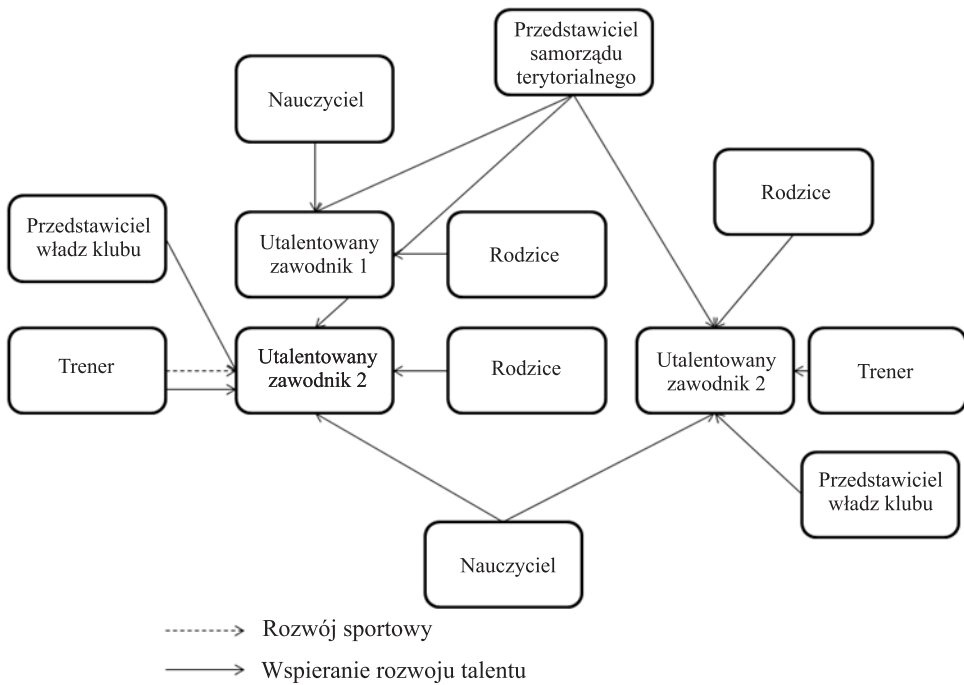
Źródło: opracowanie własne.

Każda z podanych wyżej konfiguracji „pajęczków” jest inna, co powoduje, że w ten sposób determinowana jest współpraca w zakresie wspierania rozwoju talentów sportowych. Oprócz powyższych konfiguracji, zdarzają się także inne sytuacje, gdy na przykład trener jest jednocześnie nauczycielem, co wydaje się zaletą, chociażby w zakresie łączenia rozwoju sportowego z rozwojem ogólnym młodego człowieka.



Rys. 3. Przykład „pajęczka” – sytuacja nr 3

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Przykład „pajęczka” – sytuacja nr 4

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o samorząd terytorialny, to w przypadku większej liczby utalentowanych zawodników z danej gminy/powiatu większe są możliwości zastosowania rozwiązań instytucjonalnych. Kiedy utalentowani pochodzą z całego województwa, wtedy pojawiają się dodatkowe możliwości ze strony samorządu wojewódzkiego. Okazuje się wreszcie, że w wielu sytuacjach istnieje możliwość współpracy nie tylko w obrębie danego „pajęczka”, ale też pomiędzy co najmniej dwoma „pajęczkami”.

5. Reguły wspierania talentów sportowych na przykładzie piłki nożnej

Podsumowując powyższe rozważania oraz wyniki badań pilotażowych, możemy wyróżnić pewien zestaw reguł, których spełnienie będzie determinowało efektywność rozwoju talentów sportowych, a także funkcjonowanie modelu ich wspierania:

1. Talent sportowy jest czymś zindywidualizowanym i unikatowym – 1% populacji (wymagają więc szczególnego traktowania).

2. Talenty sportowe rozwijają się ekwifinalnie na bazie różnych kompozycji dyspozycji, w różnym tempie i nieregularnie (konieczna jest więc indywidualizacja monitoringu, treningu i wsparcia społeczno-instytucjonalnego).

3. Ocena postępów i dobór środków treningowych podporządkowane muszą być rozwojowi społecznemu i biologicznemu kandydatów na graczy (stosowanie wieku kalendarzowego jest szkodliwe).

4. Rozwój talentów sportowych wymaga zindywidualizowanego wsparcia środowiskowego (konieczność tworzenia wokół uzdolnionego grupy wsparcia społeczno-instytucjonalnego, tzw. pajęczka).

5. Należy personifikować i różnicować skład grup wspierania rozwoju talentów sportowych, tzw. pajęczków (wokół uzdolnionych kandydatów różne osoby są faktycznie zainteresowane wspieraniem ich rozwoju i posiadające możliwości osobowościowe i materialne wspierania tych uzdolnień).

6. Rozwój systemu tzw. pajęczków wymaga instytucjonalnej stymulacji, należy więc:

- coachingować osoby tworzące tzw. pajęczki (zachęcać i uświadamiać znaczenie i możliwości wspierania utalentowanych kandydatów na graczy),
- edukować osoby tworzące tzw. pajęczki (pokazywać prawne i instytucjonalne możliwości wspierania utalentowanych kandydatów na graczy),
- a także umożliwiać współedukację osób wchodzących w skład różnych „pajęczków” (organizować i prowadzić spotkania, na których osoby tworzące różne „pajęczki” będą wzajemnie przekazywały swoje doświadczenia dotyczące możliwości wspierania instytucjonalnego).

7. Wsparcie instytucjonalne powinno dotyczyć utalentowanych kandydatów na graczy, a nie zespołów, w których grają (efektywniejsze sportowo i bardziej ekono-

miczne jest wspieranie utalentowanych kandydatów na graczy, a nie instytucji – klubów, w których trenują).

8. System rywalizacji sportowej i awansu sportowego powinien być podporządkowany indywidualnej strategii rozwoju kandydata na gracza (nie należy zatrzymywać w zespole (klubie) utalentowanych kandydatów na graczy, gdy partnerzy rozwijają się zbyt wolno, gdyż w tej sytuacji działała tzw. zasada równania w dół, należy także ze względów etycznych zrezygnować z osób, które nie robią postępów).

9. Gra w piłkę nożną dla osób utalentowanych to ich przyszła profesja (należy tworzyć więc system zawodowej edukacji graczy, przy czym tworzenie szkół lub klas sportowych jest uzasadnione tylko w sytuacji zgrupowania w jednym miejscu 20-30 uzdolnionych graczy).

6. Podsumowanie

Powyższe rozważania, a także analiza wniosków z badań pilotażowych przeprowadzonych przez autora pokazują, że zindywidualizowane podejście do talentów sportowych oraz wspieranie ich rozwoju na podstawie modelu tzw. pajęczków może być nie tylko ciekawe poznawczo, ale też korzystne dla sportu, zwłaszcza w Polsce. Jeżeli udałoby się opracować taki model i, po zweryfikowaniu, okazałoby się, że jest efektywny, mógłby w perspektywie kolejnych 8-10 lat (okres, kiedy dzieci objęte wsparciem dorosną i staną się ukształtowanymi sportowcami) przyczynić się do znacznego podniesienia poziomu sportowego prezentowanego przez kluby i reprezentację narodową, nie tylko w naszym kraju.

Literatura

- Baker J., Horton S., Robertson-Wilson J., Wall M., *Nurturing sport expertise: factors influencing the development of elite athlete*, "Journal of Sports Science and Medicine" 2003 nr 2.
- Bloom B. (red.), *Developing Talent in Young People*, Ballantine Books, 1985.
- Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011.
- Lachiewicz S. (red.), *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- Mohammad Al-Shabat A., Abbas M., Ismail H.N., *The direct and indirect effects of environmental factors on nurturing intellectual giftedness*, "International Journal of Special Education" 2011 vol. 26, no 2, www.internationaljournalofspecialeducation.com.
- Piirto J., *The Piirto Pyramid Talent Development*, Sisu Press, 2011.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- Sobotnik R.F., Olszewski-Kubilius P., Arnold K.D., *Beyond Bloom: Revisiting environmental factors that enhance or impede talent development* – www.apa.org, 2011.
- Superlak E., *Dyspozycje osobnicze a umiejętności działania w grze zespołowej*, Wyd. AWF, Wrocław 2008.
- Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, www.e-mentor.edu.pl.
- Talent sportowy – definicja, identyfikacja, selekcja, szkolenie*, „Sport Wyczynowy” 2008 nr 4-6/520-522, www.sportwyczynowy.com.

THE MODEL OF SUPPORTING THE DEVELOPMENT OF SPORT TALENTS IN THE PROCESS OF TALENT MANAGEMENT – PILOT STUDIES

Summary: The output of sport in talent identification is very wide. It results from the fact that only best sport performers determine the competitive advantage of some sport clubs over others. In comparison to other areas sport is very specific, because it takes very long time between the identification of a talent and becoming a professional performer. In most cases this process starts among children and the effective system of talent development is needed. It is proved that the child environment such as family, school and community, apart from social, economic and political institutions can help to develop a talent. Retrospective research with elite performers over the last 30 years has revealed the importance of, especially, parental support for the development of expertise. The author puts the thesis that the system of developing talent among young football players needs the involvement of parents, but also teachers, club and local government representatives and cooperation among these people supported by institutional mechanisms (by school, club and local government) . This article shows the results of his pilot studies.

Keywords: talent, management of talents, support of talents development, “cobwebs”.