

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

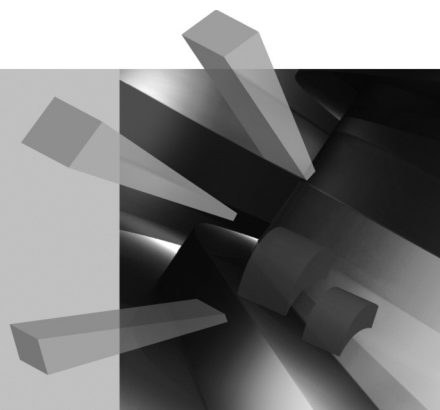
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
<hr/>	
Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne	
<hr/>	
Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów	
<hr/>	
Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
Część 3. Przywództwo i style kierowania	
<hr/>	
Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januskiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Ryszard Panfil, Łukasz Panfil

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

STYLE WSPÓŁPRACY MENEDŻERA OPERACYJNEGO Z UTALENTOWANYMI REALIZATORAMI ZADAŃ (NA PRZYKŁADZIE ORGANIZACJI SPORTOWYCH)

Streszczenie: Współczesne organizacje stawiają przed pracownikami, zwłaszcza funkcjonującymi na poziomie operacyjnym, wymóg efektywnego wykorzystywania posiadanych kompetencji specjalistycznych i społecznych. Na podstawie sformułowanego przez Ryszarda Panfila paradygmatu stylów współpracy menedżera operacyjnego z realizatorem zadań przeprowadzone zostały badania umożliwiające identyfikację stylów współpracy trenerów reprezentacji narodowych w grach sportowych z utalentowanymi graczami. Uzyskane wyniki badań wskazują, że zakresy współpracy wyznacza zróżnicowany poziom stosowania poszczególnych stylów. Jednak dominującym stylem współpracy jest styl kierowniczy. W dużo mniejszym stopniu stosowany jest styl szkoleniowy i delegujący, natomiast styl coachingowy wykorzystywany jest w znikomym stopniu.

Słowa kluczowe: style współpracy, realizator zadań, menedżer operacyjny, uzdolniony gracz.

1. Wstęp

Efektywność współczesnych organizacji, szczególnie firm usługowych, w tym sportowych, wyznaczana jest poziomem wartości dodanej, kreowanej przez operacyjne zespoły realizatorów zadań (projektowe, logistyczne, usługowe czy też marketingowe), funkcjonujące w tych organizacjach, które prowadzone są przez menedżerów operacyjnych [Panfil 2008a]. Zespoły zadaniowe stanowią racjonalną alternatywę dla dominujących ciągle zhierarchizowanych, stabilnych struktur formalnych, tj. działów czy też referatów. Z drugiej strony dalsza demokratyzacja stosunków społecznych, a szczególnie ciągle wzrastający poziom specjalistycznych kwalifikacji realizatorów zadań, będą podnosiły znaczenie menedżerów operacyjnych, zarówno kierujących, jak i partnersko koordynujących współpracę z realizatorami zadań [Panfil 2008b; 2010]. Dlatego współczesne organizacje, funkcjonujące w wymiarze sieciowym, stawiają przed pracownikami, niezależnie od zajmowanej przez nich po-

zycji formalnej, wymóg efektywnego wykorzystywania kwalifikacji i kompetencji wyznaczanych strukturą zadania. W związku z tym menedżer operacyjny w zależności od rodzaju zadania może być zarówno kierownikiem, jak i szkoleniowcem oraz coachem, a niekiedy także realizatorem rozwiązań proponowanych przez formalnego podwładnego. Natomiast formalny realizator może przyjmować pozycję konsultanta, a niekiedy menedżera operacyjnego, zarządzającego np. własnym stylem życia czy też strategią rozwoju zawodowego.

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, sformułowano cele badawcze:

a) na podstawie studiów piśmiennictwa i krytycznej oceny opisanych w nich koncepcji stylów zarządzania (kierowania), wykorzystując wieloletnie refleksje wynikające z pełnienia funkcji menedżera operacyjnego w firmach usługowych, sformułowanie autorskiej koncepcji stylów współpracy menedżera operacyjnego z realizatorem zadań w odniesieniu do zróżnicowanych zakresów tych zadań,

b) na podstawie powyższej koncepcji opracowanie zobiektywizowanej procedury badawczej i przeprowadzenie badań identyfikujących style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań na przykładzie trenerów reprezentacji narodowych w grach sportowych i zespołów graczy stanowiących reprezentacje narodowe.

Pytania badawcze:

a) Jaki jest stopień wykorzystania opisanych stylów współpracy, w tym kierowniczego, szkoleniowego, przenoszącego odpowiedzialność i coachingowego, w odniesieniu do realizowanych zadań?

b) Jaki jest stopień wykorzystania opisanych stylów współpracy, w tym kierowniczego, szkoleniowego, przenoszącego odpowiedzialność i coachingowego, w odniesieniu do przygotowania do realizacji zadań?

c) Jaki jest stopień wykorzystania opisanych stylów współpracy, w tym kierowniczego, szkoleniowego, przenoszącego odpowiedzialność i coachingowego, w odniesieniu do regenerowania sił realizatorów zadań?

d) Jaki jest stopień wykorzystania opisanych stylów współpracy, w tym kierowniczego, szkoleniowego, przenoszącego odpowiedzialność i coachingowego, w odniesieniu do strategii rozwoju zawodowego realizatorów zadań?

e) Jaki jest stopień wykorzystania opisanych stylów współpracy, w tym kierowniczego, szkoleniowego, przenoszącego odpowiedzialność i coachingowego, w odniesieniu do stylu życia realizatorów zadań?

Procedura badawcza:

Proces badawczy obejmował dwie fazy:

a) w fazie heurystycznej procesu badawczego sformułowano racjonalną i oryginalną koncepcję zarządzania organizacją na poziomie operacyjnym, następnie

b) w fazie empirycznej, uwzględniając opracowaną wcześniej koncepcję, kolejno:

- opracowano zobiektywizowaną procedurę badawczą,
- badaniom poddano reprezentatywny materiał,
- pozyskane dane poddano pragmatycznej interpretacji.

Wykorzystując założenia koncepcji stylów współpracy menedżera operacyjnego z realizatorem zadań, sformułowanej przez R. Panfila, opracowano autorski kwestionariusz umożliwiający wymierną identyfikację stopnia wykorzystywania przez menedżerów operacyjnych opisanych stylów, w tym przypadku trenerów reprezentacji narodowych w trakcie współpracy z realizatorami zadań, czyli utalentowanymi graczami. Kwestionariusz poddano obiektywizacji w zakresie jego trafności i rzetelności, przeprowadzając badania pilotażowe na dwóch trenerach reprezentacji narodowych. Uzyskane wyniki poddano analizie statystycznej, przedstawiono w formie tabel i rysunków, które następnie pragmatycznie zinterpretowano.

Material badawczy:

Badaniom poddano grupę 22 trenerów reprezentacji narodowych w zespołowych grach sportowych, posiadających kwalifikacje trenerów najwyższej klasy, w tym: klasy M (3 trenerów), klasy I (9 trenerów), klasy II (9 trenerów), był też jeden instruktor. Byli to trenerzy ze zróżnicowanym doświadczeniem zawodowym, średnio pracujący w zawodzie 17 lat (w przedziale od 5 do 36 lat pracy).

2. Wyniki badań

2.1. Autorska koncepcja efektywnej współpracy menedżera operacyjnego z realizatorem zadań

W piśmiennictwie znajdujemy liczne klasyfikacje stylów czy też metod operacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych teleologicznie [Panfil 1992; Mroziewski 2005] czy też kierowania ludźmi. Proponowane podziały różnicowane są ze względu na osobowość kierownika, preferencje podwładnego, strukturę zadań, a także sytuacje, w których są podejmowane decyzje kierownicze [Listwan 2004; Mroziewski 2005]. Przy czym niezależnie od przyjętych kryteriów podziału w każdym przypadku końcowe decyzje i odpowiedzialność za ich realizację spoczywają na formalnym przełożonym. Refleksyjne studia nad stylami zarządzania i kierowania operacyjnego ludźmi i syntetyczne ich ujęcie pozwoliły na wyróżnienie **stylu kierowniczego** jako instrumentu współpracy menedżera operacyjnego z realizatorem zadań.

Z drugiej strony coraz powszechniej w procesie zarządzania operacyjnego wykorzystywane są metody coachingowe, które, wprost przeciwnie do metod kierowniczych, decyzje o podejmowanych zadaniach, sposobach ich realizacji, a także odpowiedzialność za uzyskiwane efekty lokują po stronie realizatora zadania, czyli pracownika [Clutterbuck 2009; Kreyenberg 2010; Wilson 2010; Whitmore 2011; Starr 2011]. Także w tym przypadku, uwzględniając wyniki refleksyjnego studiowania stylów i metod coachingowych, autor dokonał ich syntezy i wyróżnił **styl coachingowy** jako instrument współpracy menedżera operacyjnego z realizatorem zadań.

W praktyce operacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim, obok tych dwóch zbiorów stylów, stosowane są style, które w różny sposób wskazują decydentów i rozkładają odpowiedzialność za uzyskiwane wyniki. Studia nad szkoleniem pracowników w miejscu pracy i poza miejscem pracy [Pocztowski 2003; Williams 2009], a także dydaktyką ludzi dorosłych [Siebert 2001; Solarczyk 2005; Półturzycki 1991] pozwoliły autorowi na wyznaczenie **stylu szkoleniowego**, który stosują menedżerowie operacyjni współpracujący z realizatorem zadania, czyli podwładnym, a celem tej współpracy jest zwiększenie efektywności wykonywania zadań przez pogłębianie lub poszerzanie kwalifikacji zawodowych.

Kolejnym stylem współpracy menedżera operacyjnego z realizatorem zadania jest **styl przenoszący odpowiedzialność**. Inspiracją do opisu tego stylu stanowił podział stylów kierowania Herseya-Blancharda (za [Listwan 2004]), przy czym w proponowanym w piśmiennictwie podziale odpowiedzialność za zadania lokowana jest ostatecznie po stronie kierownika. Styl **przenoszący odpowiedzialność**, opisany przez Panfila, pozwala na pełne wykorzystanie kwalifikacji pracownika i jest realizowany przez konsultacje zmierzające do zwiększania partycypacji pracownika i formalnego przeniesienia na realizatora zadań zarówno decyzji dotyczących zadania, jak i odpowiedzialności za uzyskiwane wyniki. Styl ten stosowany może być, gdy wykonanie zadań wymaga wykorzystania specjalistycznych kwalifikacji, które ma określony pracownik, i pozwala na zwiększenie świadomego zaangażowania pracowników w realizację zadań. W przypadku stosowania tego stylu decyzje o zadaniu i jego wymiarze podejmuje menedżer, natomiast decyzję o sposobie jego realizacji podejmuje pracownik i on też odpowiada za sposób realizacji i współodpowiada za końcowe wyniki.

Współpraca menedżera operacyjnego i realizatora zadań to sprzężenie formalne ich czynności o różnym stopniu sytuacyjnej zależności (kompetencyjnej i hierarchicznej), wyznaczone regułami efektywnego działania, a polegające na wykonywaniu, w zróżnicowanym sytuacyjnie zakresie, czynności decyzyjnych i wykonawczych. Współpraca menedżera operacyjnego i realizatora zadań realizowana jest w zależnych od siebie zakresach obejmujących: wyznaczanie, realizację i kontrolę wykonania zadań, proces rozwoju kompetencji zawodowych, utrzymywanie sprawności zawodowej (regeneracji sił) i kreowanie stylu życia. Tak więc styl współpracy menedżera operacyjnego i realizatora zadań to powtarzalny, sytuacyjnie, osobowościowo i kompetencyjnie wyznaczany sposób ich komunikowania się podporządkowany efektywności wykonywania zadań.

2.2. Wyznaczniki koncepcji

Wyznaczniki koncepcji są następujące:

- czas realizacji zadania – im dłuższy czas przeznaczony na ich realizację, tym bardziej partycypacja stron i odpowiedzialność za wyniki polaryzuje się,

- odpowiedzialność za wyniki – wraz ze wzrostem wpływu na decyzje dotyczące zarówno zadania, jak i wykonania wzrasta odpowiedzialność za osiągnięte wyniki zarówno menedżera, jak i realizatora,
- przedmiot (zakres) współpracy – różnicuje kompetencje stron, czyli poziom decyzyjności dotyczącej zarówno zadań, jak i wykonania,
- kwalifikacje stron (wiedza i umiejętności) – wyznaczają sytuacyjnie posiadaną przez strony władzę.

2.3. Wyznaczniki pozycji menedżera operacyjnego w organizacjach zorientowanych efektywnościowo

Wyznaczniki pozycji menedżera operacyjnego w organizacjach zorientowanych efektywnościowo są następujące:

- a) formalne związanie z organizacją;
- b) decyzje zarządcze w zakresie zadań operacyjnych, w tym:
 - w zakresie wykorzystania własnych kwalifikacji zadaniowych i kompetencji zarządczych,
 - w zakresie wykorzystania kwalifikacji zadaniowych i kompetencji zarządczych realizatorów zadań;
- c) odpowiedzialność za wyniki przed organizacją i współodpowiedzialność przed realizatorem zadań.

2.4. Wyznaczniki pozycji realizatora zadań w organizacjach zorientowanych efektywnościowo

Wyznaczniki pozycji realizatora zadań w organizacjach zorientowanych efektywnościowo są następujące:

- a) formalne związanie z organizacją;
- b) decyzje wykonawcze w zakresie zadań operacyjnych, w tym:
 - w zakresie wykorzystania własnych kwalifikacji zadaniowych i kompetencji zarządczych,
 - w zakresie wykorzystania kwalifikacji zadaniowych i kompetencji zarządczych menedżerów operacyjnych;
- c) odpowiedzialność za wyniki przed menedżerem operacyjnym i współodpowiedzialność przed organizacją.

Efektywny styl współpracy menedżera operacyjnego i realizatora zadań wyznaczają w różnym wymiarze style: kierowniczy, szkoleniowy, przenoszący odpowiedzialność i coachingowy (tab. 1).

Postulowane (uzasadnione poznawczo) wymiary stosowania poszczególnych stylów w odniesieniu do poszczególnych zakresów współpracy:

- w procesie wyznaczania, realizacji i kontroli wykonania zadań efektywną współpracę zapewnia styl kierowniczo-przenoszący odpowiedzialność z dominacją stylu kierowniczego,

Tabela 1. Reguły stylów kierowniczego, szkoleniowego, przenoszącego odpowiedzialność i coachingowego

<p align="center">STYL KIEROWNICZY (wiedza o zadaniu, decyzje wykonawcze i odpowiedzialność za wyniki po stronie menedżera)</p>	<p align="center">STYL SZKOLENIOWY (wiedza o zadaniu po stronie menedżera, decyzje wykonawcze po stronie menedżera i realizatora zadania, odpowiedzialność za wyniki po stronie menedżera i realizatora)</p>
1	2
<p>Reguły stylu kierowniczego:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przebieg procesu wyznaczany przez menedżera – interakcje sformalizowane, hierarchiczne – zadania wynikają z formalnej pozycji i funkcji realizatora zadania – kompetencje społeczne menedżera i realizatora podporządkowane efektywności zadaniowej – uzyskiwanie akceptacji realizatora dla zadania 	<p>Reguły stylu szkoleniowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przebieg procesu szkolenia wyznacza menedżer – interakcje umożliwiające optymalizowanie umiejętności realizatora – zgodność treści szkolenia z potrzebami realizacji zadań – akceptacja ryzyka popełniania błędów w trakcie realizacji – samokształcenie realizatorów zadania – ekonomizowanie czasu i przestrzeni szkolenia
<p>Czynności kierownicze:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wyznaczanie zadań i mierników wykonania (polecenia wykonawcze) – koordynowanie przez menedżera realizacji zadań – motywowanie realizatora (nagrody i kary formalne) – kontrola efektywności wykonania zadań – wprowadzanie korekt usprawniających 	<p>Czynności szkoleniowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wyznaczanie procesu nauczania efektywniejszego realizowania zadań w sposób ograniczający do minimum obniżenie aktualnej efektywności prezentowanej przez realizatora – instruowanie o sposobie umiejętnej realizacji zadań – wprowadzanie korekt optymalizujących realizację – wykorzystywanie zwrotnych komunikatów (werbalnych i niewerbalnych od realizatorów) – proponowanie modyfikacji, gdy sugestie realizatora są nieracjonalne – wykorzystywanie cierpliwości i empatii w przypadku potrzeby stosowania perswazji – analizowanie każdej propozycji realizatora, sugerowanie, a nie narzucanie rozwiązań – utrwalanie umiejętnego wykonania przez powtarzanie – tworzenie warunków do szkolenia poza miejscem pracy
<p align="center">STYL PRZENOSZĄCY ODPOWIEDZIALNOŚĆ (wiedza o zadaniu i decyzje wykonawcze po stronie realizatora, odpowiedzialność za wyniki po stronie realizatora i menedżera)</p>	<p align="center">STYL COACHINGOWY (wiedza o zadaniu, decyzje wykonawcze i odpowiedzialność za wyniki po stronie realizatora)</p>
<p>Reguły stylu przenoszącego odpowiedzialność:</p> <ul style="list-style-type: none"> – konsultacje wyznaczane są sytuacyjnymi potrzebami zadaniowymi – proces jest sformalizowany (wyznaczone cele i etapy) – odpowiedzialność menedżera za przebieg konsultacji przed przeniesieniem odpowiedzialności – asertywność w interakcjach menedżera i realizatora – zaufanie do kompetencji realizatora 	<p>Reguły stylu coachingowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przebieg procesu inspirowany przez realizatora zadania – proces jest sformalizowany (wyznaczone cele i etapy) – empatyczne zachowania menedżera – asertywne interakcje menedżera i realizatora – zaufanie do menedżera i wiara w jego doświadczenie i życzliwość

1	2
– wynik konsultacji to konsensus rozwiązań	– racjonalizowanie procesu na podstawie monitorowania etapowych efektów coachingowych
<p>Czynności przenoszące odpowiedzialność:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zainteresowanie (koncentracją uwagi, ruchem głowy, mimiką twarzy) proponowanymi przez realizatora rozwiązaniami - zachęcanie do zadawania wszelkich pytań dotyczących przedmiotu konsultacji i delegacji odpowiedzialności - zachęcanie do proponowania odważnych rozwiązań - wykazywanie cierpliwości w słuchaniu realizatora - obiektywna interpretacja sytuacji i zdarzeń będących przedmiotem konsultacji i delegacji odpowiedzialności - unikanie demonstrowania dominacji nad realizatorem, zarówno kompetencyjnej, jak i emocjonalnej 	<p>Czynności coachingowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aranżacja przyjaznych warunków sesji coachingowych - ułatwianie realizatorowi zadania samodiagnozy jego sytuacji - aktywne słuchanie i obserwacja realizatora zadania - pytania uświadamiające realizatorowi zadania jego potencjał - pytania sugerujące realizatorowi opcje (warianty rozwiązania) - zachęcanie realizatora do poszerzania kompetencji zawodowych przez samokształcenie - zachęcanie realizatora do zachowań asertywnych - zachęcanie realizatora do systematycznej samooceny efektywności życiowej

Źródło: wyniki badań własnych.

- w procesie rozwoju kompetencji zawodowych efektywną współpracę zapewnia styl szkoleniowo-przenoszący odpowiedzialność z dominacją szkoleniowego,
- w procesie utrzymywania sprawności zawodowej (regeneracji sił) efektywną współpracę zapewnia styl przenoszący odpowiedzialność – coachingowy z dominacją stylu przenoszącego odpowiedzialność,
- w procesie kreowania stylu życia efektywną współpracę zapewnia styl coachin-gowo-szkoleniowy z dominacją stylu coachingowego.

3. Analiza wyników badań identyfikujących style współpracy menedżera operacyjnego z realizatorami zadań (na przykładzie narodowych zespołów reprezentacyjnych w grach zespołowych)

Na podstawie opisanej wcześniej koncepcji opracowany został kwestionariusz ankiety, który posłużył do przeprowadzenia badań umożliwiających identyfikację stylów współpracy trenerów reprezentacji narodowych w grach sportowych postrzeganych ze względu na realizowane kompetencje jako menedżerowie operacyjni z utalentowanymi graczami postrzeganymi jako realizatorzy zadań sportowych. Kwestionariusz umożliwia sformalizowaną identyfikację stylu współpracy z zawodnikami deklarowanego przez badanego trenera jako stosowany przez niego i uznawany za efektywny.

W tabelach zawarto procentowe udziały poszczególnych stylów z uwzględnieniem zakresu współpracy trenera z graczami. Wykresy na rysunkach natomiast ilustrują postulowane (racjonalne) i stosowane (realne) wymiary wykorzystania po-

szczególnych stylów w różnych zakresach teje współpracy. Tak sformalizowane wyniki badań poddano analizie i interpretacji.

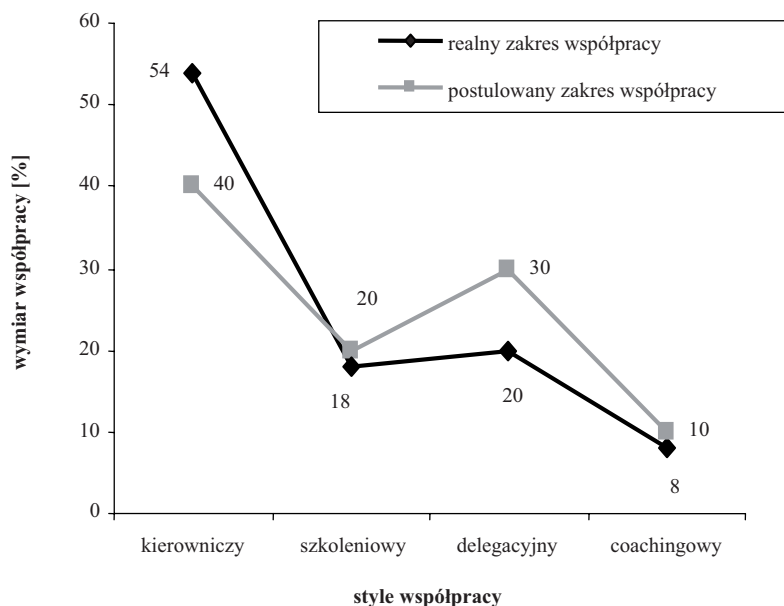
3.1. Analiza stosowanych stylów współpracy trenera z uzdolnionymi graczami w zakresie udziału w zawodach sportowych

Przedstawione w tab. 2. dane wskazują, iż zadania wynikające z udziału w zawodach realizowane są w dominującym wymiarze z zastosowania stylu kierowniczego (54%), w znacznie mniejszym stopniu stosowane są style szkoleniowy i przenoszący odpowiedzialność, odpowiednio 18 i 20%. Natomiast styl coachingowy jest wykorzystywany w znikomym stopniu, jedynie w 8%.

Tabela 2. Zakres stosowania poszczególnych stylów współpracy w realizacji zadań wynikających z udziału w zawodach sportowych

Zakres współpracy	Styl			
	kierowniczy	szkoleniowy	delegujący odpowiedzialność	coachingowy
Udział w zawodach sportowych	54	18	20	8

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 1. Postulowany i realny wymiar stosowania poszczególnych stylów w realizacji zadań z zakresu udziału w zawodach sportowych

Źródło: wyniki badań własnych.

Porównując krzywe (rys. 1) ilustrujące postulowany i realny wymiar stosowania poszczególnych stylów współpracy trenera z graczami w realizacji zadań związanych z udziałem w rywalizacji sportowej (konkurencji rynkowej), obserwujemy podobne tendencje w wymiarze postulowanym i realnym w stosowaniu poszczególnych stylów (krzywe układają się w zbliżony sposób). Natomiast różnice dotyczące stopnia (wymiaru) wykorzystania stylów są już znaczne. Wykorzystanie stylu kierowniczego jest dominujące (54% realne do 40% postulowanego), natomiast style przenoszący odpowiedzialność i coachingowy są wykorzystywane w zbyt małym stopniu. Dotyczy to szczególnie stylu przenoszącego odpowiedzialność, który umożliwia pełniejsze wykorzystanie kompetencji graczy, a przeniesienie na nich odpowiedzialności zapewnia większe ich zaangażowanie w realizację zadań w grze kwalifikowanej stanowiącej przejaw konkurencji rynkowej.

Mimo że dominuje tutaj styl kierowniczy, to występują też elementy, w których zauważalne jest rozłożenie udziału danego stylu także w kierunku szkoleniowego i przenoszącego odpowiedzialność (np. taktyka rywalizacji w zawodach, rozgrzewka, wprowadzanie korekt techniczno-taktycznych czy wreszcie wybór sprzętu sportowego).

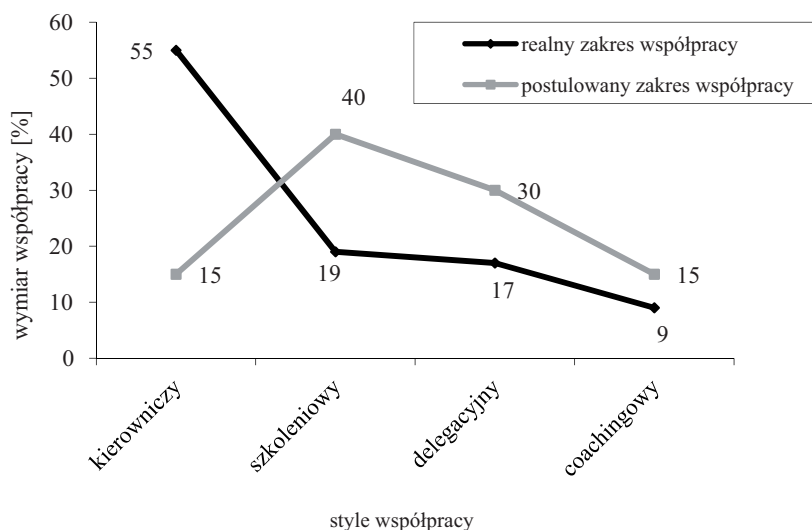
3.2. Analiza stosowania stylów współpracy trenera z uzdolnionymi graczami w zakresie udziału w procesie treningowym (w szkoleniu w miejscu pracy)

Zawarte w tab. 3 dane wskazują, że zadania wynikające ze struktury procesu treningowego realizowane są w podobny sposób jak opisane wcześniej zadania związane z udziałem w zawodach sportowych. Dominującym stylem współpracy w realizacji zadań treningowych jest styl kierowniczy (55%), styl coachingowy jest wykorzystywany marginesowo (8%). Także style szkoleniowy i przenoszący odpowiedzialność na graczy są stosowane w zbyt małym stopniu, odpowiednio 18 i 20%, mimo że warunki realizacji zadań treningowych (błędy popełniane w procesie treningowym można na bieżąco korygować) pozwalają na pełniejsze wykorzystanie kompetencji graczy jako aktywnych intelektualnie uczestników procesu treningowego.

Tabela 3. Zakres stosowania poszczególnych stylów współpracy w realizacji zadań wynikających z udziału w procesie treningowym (w szkoleniu w miejscu pracy)

Styl współpracy [%]	Styl			
	kierowniczy	szkoleniowy	delegujący odpowiedzialność	coachingowy
Zakres współpracy				
Udział w procesie treningowym	55	19	17	9

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 2. Postulowany i realny wymiar stosowania poszczególnych stylów w realizacji zadań z zakresu udziału w procesie treningowym

Źródło: wyniki badań własnych.

Porównując krzywe (rys. 2) ilustrujące postulowany i realizowany wymiar stosowania poszczególnych stylów współpracy trenera z graczami w realizowaniu zadań treningowych, należy zauważyć, że kształty krzywych wskazują na rozbieżności w tendencjach w postulowanym i realizowanym modelu stosowania poszczególnych stylów (krzywe układają się w zróżnicowany sposób). W związku z tym występują także zasadnicze różnice w stopniu realnego wykorzystania poszczególnych stylów w odniesieniu do wymiaru postulowanego uznawanego za optymalny. Wykorzystanie stylu kierowanego jest zbyt duże (55%) i ogranicza znacznie efektywne wykorzystanie kompetencji realizatorów zadań treningowych, czyli graczy.

Mimo że dominuje tutaj styl kierowniczy, to występują też elementy, w których zauważalne jest rozłożenie udziału danego stylu także w kierunku szkoleniowego i delegującego kompetencje i odpowiedzialność, a nawet coachingowego (np. w odniesieniu do treningu technicznego, mentalnego czy też w zakresie regulowania konfliktów w grupie).

W celu zwiększenia efektywności procesów preparacyjnych, w tym przypadku procesu treningowego, należy w znacznie większym stopniu wykorzystywać styl szkoleniowy oparty na regułach dydaktyki ludzi dorosłych, z 19% realizowanego do 40% postulowanego. Także styl przenoszący odpowiedzialność, który nadaje realizatorom zadań poczucie podmiotowości, powinien być wykorzystywany w większym zakresie, tj. z 17 do 30%. Nie należy także zapominać o wzrastającej roli stylu coachingowego.

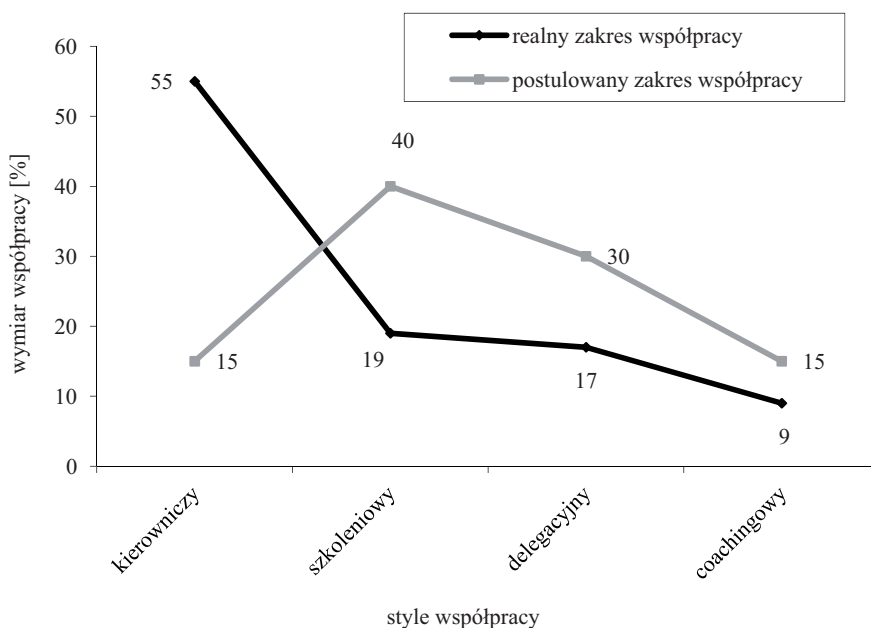
3.3. Analiza stosowania stylów współpracy trenera z uzdolnionymi graczami w zakresie udziału w odnowie psychofizycznej (rekreacji psychofizycznej)

Przedstawione w tab. 4 dane wskazują, że także w przypadku rekreacji psychofizycznej we współpracy trenera z uzdolnionymi graczami stosowany jest głównie styl kierowniczy (33%), przy czym zwiększa się zakres stosowania pozostałych stylów, głównie przenoszącego odpowiedzialność (29%), a także szkoleniowego (24%), lecz nadal w niewielkim stopniu wykorzystywany jest styl coachingowy (13%).

Tabela 4. Zakres stosowania poszczególnych stylów współpracy w realizacji zadań wynikających z udziału w rekreacji psychofizycznej

Styl współpracy [%]	Styl			
	kierowniczy	szkoleniowy	delegujący odpowiedzialność	coachingowy
Udział w odnowie psychofizycznej	33	24	29	13

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 3. Postulowany i realny wymiar stosowania poszczególnych stylów w realizacji zadań związanych z rekreacją psychofizyczną graczy

Źródło: wyniki badań własnych.

Porównując krzywe (rys. 3) przedstawiające postulowany i realizowany wymiar stosowania poszczególnych stylów współpracy w realizowaniu zadań związanych z rekreacją kompetencji (potencjału), należy stwierdzić, że przebieg krzywych jest podobny (krzywe przyjmują zbliżony kształt). Zasadnicze różnice dotyczą natomiast stopnia (wymiaru) stosowania poszczególnych stylów w stosunku do postulowanych, uznawanych za optymalne (uzasadnienie poznawcze i racjonalne).

Wydaje się, że w celu zwiększenia efektywności współpracy trenera z uzdolnionymi graczami należałoby zwiększyć zakres wykorzystania stylu przenoszącego odpowiedzialność i coachingowego, utrzymać wymiar stosowania stylu kierowniczego, szczególnie w zakresie wyznaczania terminów odnowy zgodnie z logiką procesu treningowego i znacznie ograniczyć stosowanie stylu szkoleniowego ze względu na ograniczone kompetencje trenerów, szerzej menedżerów operacyjnych w zakresie mechanizmów odnowy psychofizycznej.

3.4. Analiza stosowania stylów współpracy trenera z uzdolnionymi graczami w zakresie zadań dotyczących strategii rozwoju sportowego (zawodowego) graczy

Zawarte w tab. 5 wyniki badań wskazują, że zadania wynikające ze strategii rozwoju zawodowego (sportowego) realizowane są z wykorzystaniem w zbliżonym stopniu stylów: coachingowego (31%), przenoszącego odpowiedzialność (30%) i szkoleniowego (24%). Styl kierowniczy jest stosowany w mniejszym wymiarze (16%).

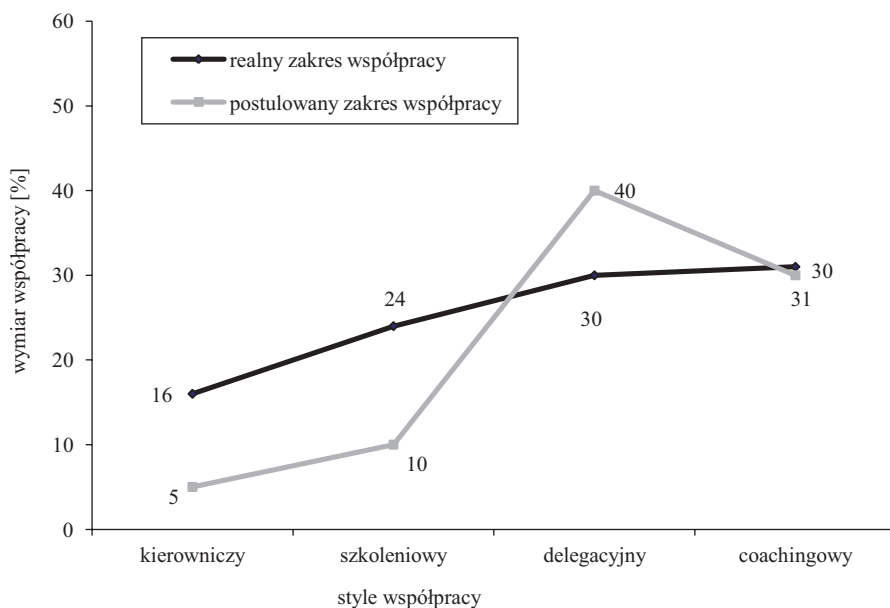
Tabela 5. Zakres stosowania poszczególnych stylów współpracy w realizacji zadań związanych ze strategią rozwoju sportowego (zawodowego) graczy

Zakres współpracy / Style współpracy [%]	Styl			
	kierowniczy	szkoleniowy	delegujący odpowiedzialność	coachingowy
Strategia rozwoju sportowego	16	24	30	31

Źródło: wyniki badań własnych.

Porównując krzywe (rys. 4) ilustrujące postulowany i realny wymiar stosowania poszczególnych stylów współpracy trenera z uzdolnionymi graczami w realizowaniu strategii rozwoju sportowego (zawodowego) graczy, należy stwierdzić, że zarówno w zakresie tendencji w stosowaniu, jak i w wymiarze wykorzystania poszczególnych stylów wykres wskazuje na znaczne różnice. Szczególnie znaczne różnice zaznaczają się w wymiarach stosowania stylów.

W ramach strategii rozwoju sportowego trenerzy wykazują tendencję do komunikowania się z graczami (przy użyciu różnych stylów) w tej kwestii – przewaga stylu przenoszącego odpowiedzialność i coachingowego. Wydaje się jednak, że mimo



Rys. 4. Postulowany i realny wymiar stosowania poszczególnych stylów w realizacji zadań dotyczących strategii rozwoju zawodowego (sportowego) graczy

Źródło: wyniki badań własnych.

wszystko style kierowniczy i szkoleniowy są stosowane w zbyt dużym wymiarze (ogranicza to kierunki, tempo i indywidualny charakter rozwoju gracza ze względu na zbyt dużą ingerencję i wpływy trenerów nadużywających wymienione wcześniej style).

3.5. Analiza stosowania stylów współpracy trenera z uzdolnionymi graczami w zakresie wyznaczania stylu życia sportowca

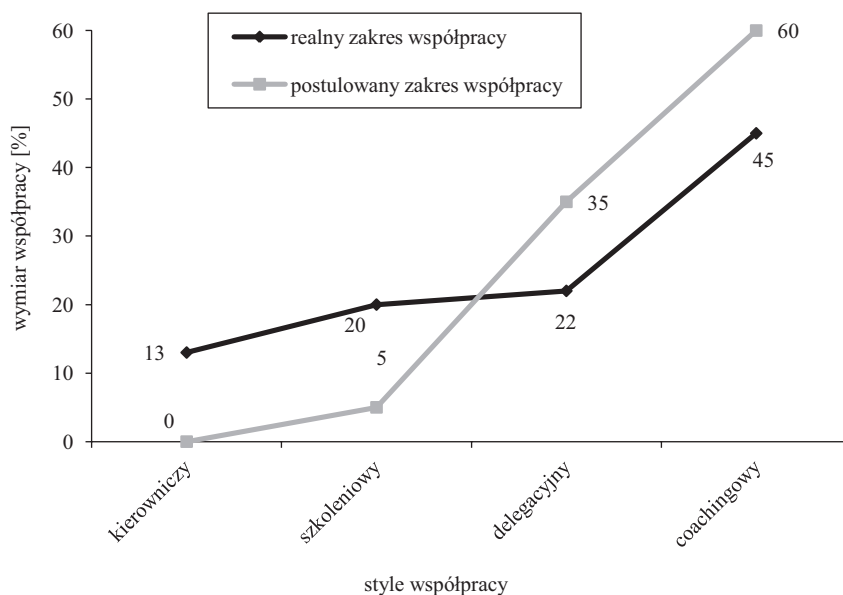
Przedstawione w tab. 6 wyniki badań dotyczące wymiaru stosowania stylów współpracy trenera z uzdolnionymi graczami w zakresie wyznaczania stylu życia wskazują, że w tym przypadku zadania realizowane są głównie z wykorzystaniem stylu coachingowego (45%), w znacznie mniejszym zaś stopniu wykorzystywany jest styl przenoszący odpowiedzialność (22%) i szkoleniowy (20%). Stosowanie stylu kierowniczego jest znikome.

Porównując krzywe (rys. 5) ilustrujące postulowany i realizowany wymiar stosowania poszczególnych stylów w zakresie wyznaczania stylu życia graczy, należy zauważyć, że krzywe układają się podobnie, wskazując, że postulowane i realizowane tendencje są podobne. Różnice, i to zasadnicze, dotyczą wymiaru stosowania poszczególnych stylów.

Tabela 6. Zakres stosowania poszczególnych stylów współpracy w realizacji zadań związanych ze stylem życia sportowca

Styl życia sportowca	Styl			
	kierowniczy	szkoleniowy	delegujący odpowiedzialność	coachingowy
Styl życia sportowca	13	20	22	45

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 5. Postulowany i realny wymiar stosowania poszczególnych stylów współpracy w wyznaczaniu stylu życia sportowców

Źródło: wyniki badań własnych.

Styl życia sportowca, odrębny dla każdego zawodnika, nie jest traktowany jako jego zupełnie indywidualna sprawa i widać, że trenerzy angażują się w ten obszar. Można zauważyć, że w ramach stylu życia są obszary, w których trenerzy roszczą sobie prawo do decydowania o takim, a nie innym zachowaniu, i style rozkładają się po równo pomiędzy wszystkie (np. sposób zachowania, sposób żywienia, rytm życia dobowego), a w pozostałych zdecydowanie dominuje styl coachingowy. Może to wynikać z faktu, że w tym pierwszym przypadku są to wszystko kwestie pośrednio i bezpośrednio związane z samym rozwojem sportowym i trenerzy wolą mieć nad nim kontrolę.

4. Podsumowanie

Uzyskane wyniki badań wskazują, że zakresy współpracy menedżerów operacyjnych (w tym przypadku trenerów zespołów sportowych) z utalentowanymi realizatorami zadań (w tym przypadku graczami wchodzącymi w skład zespołów sportowych), obejmujące udział w kwalifikowanej rywalizacji sportowej (w konkurencji rynkowej), udział w szkoleniu w miejscu pracy (procesie treningu sportowego) oraz w rekreacji kompetencji (odnowie psychofizycznej) realizowane są głównie przez styl kierowniczy. W dużo mniejszym stopniu stosowany jest styl szkoleniowy i przenoszący odpowiedzialność, natomiast styl coachingowy wykorzystywany jest w znikomym stopniu. Styl coachingowy i przenoszący odpowiedzialność w większym, choć w zbyt małym, zakresie wykorzystywane są jedynie w realizacji zadań dotyczących strategii rozwoju zawodowego i stylu życia realizatorów zadań. Zresztą tych zakresów współpracy menedżerowie operacyjni, w tym przypadku trenerzy, nie uważają za istotnie wpływające na efektywność w rywalizacji rynkowej, w tym przypadku kwalifikowanej rywalizacji sportowej.

Wynika to z kilku przyczyn. Kompetencje menedżerów operacyjnych w zakresie stosowania stylów przenoszącego odpowiedzialność i coachingowego nie są wynikiem usystematyzowanych, sformalizowanych studiów, lecz wynikają z doświadczenia praktycznego, często są więc intuicyjnie stosowane. Współpraca coachingowa i przenosząca odpowiedzialność wymaga od menedżerów operacyjnych i realizatorów zadań poczucia świadomości niezależności i możliwości aktywnego wpływania na losy własne i zespołu zadaniowego. Wprawdzie w stylu coachingowym stroną inicjującą współpracę jest realizator zadania, a w stylu przenoszącym odpowiedzialność menedżer operacyjny, jednak w obu przypadkach odpowiedzialność i ryzyko za wykonanie zadań bierze na siebie realizator zadania. Niestety, w społeczeństwach o przeszłości kolektywistycznej, w tym przypadku postsocjalistycznej, obowiązują normy społeczne akceptujące postawy podporządkowywania się przejawiające się w zachowaniach konformistycznych. Dlatego postawy proaktywne, asertywne wynikające z nonkonformistycznej wrażliwości realizatorów zadań są słabo ujawniane.

Wydaje się, że znaczenie stylów coachingowego, przenoszącego odpowiedzialność i szkoleniowego wraz ze wzrostem społecznej świadomości znaczenia demokratycznych regulatorów interakcji interpersonalnych będzie systematycznie wzrastało kosztem regulatorów o podłożu hierarchicznym. Także styl szkoleniowy będzie coraz powszechniej wykorzystywany. Dynamika wymogów miejsca pracy i realizowanych zadań pociąga za sobą konieczność systematycznego modyfikowania, pogłębiania kompetencji, a w skrajnych sytuacjach przekwalifikowania realizatorów zadań.

Wzrost znaczenia stylu delegującego odpowiedzialność, opartego na konsultacjach z realizatorem zadań, jest podyktowany coraz większą specjalizacją realizatorów zadań i zwiększoną dynamiką ich kompetencji zawodowych i społecznych. Style szkoleniowy i przenoszący odpowiedzialność, prowadzące do ujawniania synergii pomiędzy menedżerem a realizatorem zadania, umożliwią efektywniejsze

wykorzystanie kompetencji współpracujących stron, przejawiając się w kreowaniu kompetencyjnej wartości dodanej.

Styl coachingowy stanie się dominującym instrumentem współpracy stron realizujących zadanie, w sytuacjach gdy przedsiębiorstwa będą coraz powszechniej przekształcały się w struktury sieciowo-wirtualne.

Literatura

- Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Rebis, Poznań 2009.
- Kreyenberg J., *Coaching, czyli wspieranie rozwoju pracowników*, BC Edukacja, 2010.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, BECK, Warszawa 2004.
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania – wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
- Panfil R., *Coaching w kreowaniu prospołecznej efektywności*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 2(140).
- Panfil R., *Dyspozycje sportowców do gry a kierowanie nimi*, Studia i Monografie nr 23, AWF, Wrocław 1992.
- Panfil R., *Efektywny coaching zespołów zadaniowych (na przykładzie zespołów sportowych)*, AWF, Wrocław 2008b.
- Panfil R., *Synergiczne postrzeganie zespołu – kaprys poznawczy czy praktyczna konieczność*, PWSZ, Leszno 2008a.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Półturzycki J., *Dydaktyka dorosłych*, WSiP, Warszawa 1991.
- Siebert E., *Didaktik der Erwachsenenbildung aus konstruktivistischer Sicht*, Luchterhand, 2001.
- Solarczyk H., *Konstrukttywizm w edukacji dorosłych*, „Edukacja Dorosłych” 2005, nr 2.
- Starr J., *Coaching dla menedżerów*, Edgard, 2011.
- Whitmore J., *Coaching. Trening efektywności*, Gruner+Jahr PL, 2011.
- Williams M., *Mistrzowskie przywództwo*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, 2010.

STYLES IN COOPERATION BETWEEN OPERATIONAL MANAGER AND TALENTED TASK EXECUTORS (ON THE EXAMPLE OF SPORT ORGANIZATIONS)

Summary: Contemporary organizations, particularly service companies, expect their employees (especially those working on the “operational level”, regardless of their formal position) to effectively use social and specialist competence. The paradigm of styles in cooperation between operational manager and task executor, formulated by Ryszard Panfil and defining four styles (“directing”, “training”, “delegating” and “coaching”), was used as a basis for conducting research that allowed to identify the styles of cooperation between talented players and national teams’ managers. The results reveal that the patterns of cooperation exhibit the use of varying combinations of all these styles. However, the directing style usually dominates. Training and delegating styles are used much less extensively, while coaching style is only used to a minimum extent.

Keywords: style collaboration, engineer tasks, operational manager, talented player.