

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-493-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Zbigniew Antczak:</b> Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce .....	13
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych .....	24
<b>Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk:</b> Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych .....	33
<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji .....	45
<b>Beata Buchelt:</b> Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych .....	61
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski:</b> Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań .....	74
<b>Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski:</b> Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
<b>Iwona Czaplicka-Kozłowska:</b> Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur .....	99
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński:</b> Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze .....	108
<b>Zdzisława Janowska:</b> Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych .....	120
<b>Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji .....	130
<b>Monika Kampioni-Zawadka:</b> Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji .....	140
<b>Tomasz Kawka:</b> Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń .....	152
<b>Małgorzata Kluska-Nowicka:</b> Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym .....	165
<b>Jacek Kopeć:</b> Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników .....	177
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
<b>Iwona Kubica:</b> Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
<b>Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek:</b> Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group .....	219
<b>Grzegorz Łukasiewicz:</b> Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
<b>Alicja Miś:</b> Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową .....	241
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie .....	254
<b>Piotr Oleksiak:</b> Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji .....	272
<b>Ewa Olszak:</b> Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji .....	283
<b>Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak:</b> Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych .....	295
<b>Piotr Pilch:</b> Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji .....	308
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych .....	325
<b>Sylwia Przytuła:</b> Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych .....	337
<b>Anna Rakowska:</b> Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych .....	361
<b>Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik:</b> Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów .....	372
<b>Agata Słodkiewicz:</b> Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku .....	389
<b>Agnieszka Springer:</b> Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji .....	399
<b>Marzena Stor:</b> Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	409
<b>Aneta Stosik:</b> HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej .....	423
<b>Marzena Syper-Jędrzejak:</b> Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera .....	432
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich .....	442
<b>Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski:</b> Różnorodność metod zarządzania marką osobistą .....	454
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta .....	463

## Summaries

<b>Zbigniew Antczak:</b> Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland .....	23
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
<b>Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk:</b> Pay and work values preferences based on the empirical studies .....	44
<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization .....	60
<b>Beata Buchelt:</b> Performance management in Polish companies operating on international markets .....	73
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski:</b> Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results .....	89
<b>Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski:</b> Managing human potential in the conditions of cultural diversity .....	98
<b>Iwona Czaplicka-Kozłowska:</b> Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński:</b> Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions .....	119
<b>Zdzisława Janowska:</b> The role of management in the adaptation of multicultural work teams .....	129
<b>Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz:</b> Human resource management vs. organization effectiveness .....	139
<b>Monika Kampioni-Zawadka:</b> Talent management in a contemporary organization .....	151
<b>Tomasz Kawka:</b> Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system .....	164
<b>Małgorzata Kluska-Nowicka:</b> Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
<b>Jacek Kopeć:</b> Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
<b>Iwona Kubica:</b> Business model for diversity management implementation...	206
<b>Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results .....	218
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek:</b> Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group .....	229

<b>Grzegorz Łukasiewicz:</b> Organizational effects of diversity management .....	240
<b>Alicja Miś:</b> Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application .....	271
<b>Piotr Oleksiak:</b> The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations .....	282
<b>Ewa Olszak:</b> The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection .....	293
<b>Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak:</b> Selected determinants of sports talents development.....	307
<b>Piotr Pilch:</b> The role of organizational policy within social capital management in organization .....	324
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes .....	336
<b>Sylwia Przytuła:</b> The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings .....	350
<b>Anna Rakowska:</b> Diversity of human resources – the research state and future challenges .....	360
<b>Tomasz Sapeta:</b> Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets .....	371
<b>Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik:</b> Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches .....	388
<b>Agata Słodkiewicz:</b> Development of organization potential – case study .....	398
<b>Agnieszka Springer:</b> Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
<b>Marzena Stor:</b> Managerial capital as a source of company's competitive advantage .....	422
<b>Aneta Stosik:</b> Idea Management concept implementation in small service business.....	431
<b>Marzena Syper-Jędrzejak:</b> Diversity management as an essential competence of the contemporary manager .....	441
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
<b>Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski:</b> Diversity of personal branding methods.....	462
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital .....	473

## **Łukasz Panfil**

Wyższa Szkoła Zarządzania i Coachingu we Wrocławiu

## **Tomasz Seweryniak**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

---

# **WYBRANE UWARUNKOWANIA ROZWOJU TALENTÓW SPORTOWYCH**

---

**Streszczenie:** Zagadnienia związane z osiągnięciem i utrzymywaniem konkurencyjności firm pozostają niezmiennie w obszarze zainteresowań wielu naukowców. Można wskazać wiele nurtów poszukujących możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez zróżnicowanie zasobów, procesów i funkcji. Sport jest dość specyficznym obszarem, jeśli chodzi o kwestie związane z talentami. W naukach o zarządzaniu talent zawsze odnosi się do ukształtowanych, dorosłych pracowników. W sporcie natomiast istnieją dwa wymiary w podejściu do tego zagadnienia. Pierwszy, podobnie jak w innych dziedzinach, również dotyczy ukształtowanych pracowników, w tym wypadku zawodników. Drugi natomiast dotyczy ścieżki, jaką muszą oni przebyć, aby osiągnąć wysoki poziom, od momentu, kiedy są jeszcze dziećmi. W niniejszej pracy została podjęta próba wskazania implementacji elementów dobrych praktyk z zakresu zarządzania talentami w firmach w obszarze sportu.

**Słowa kluczowe:** ścieżka rozwoju, talent, utalentowany sportowiec.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.25

## **1. Wstęp**

Zagadnienia związane z osiągnięciem i utrzymywaniem konkurencyjności firm pozostają niezmiennie w obszarze zainteresowań wielu naukowców. Biorąc pod uwagę tylko nauki o zarządzaniu, można wskazać wiele nurtów poszukujących możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez zróżnicowanie zasobów, procesów i funkcji. Publikacje dotyczące szeroko rozumianego zarządzania kadrami także wskazują wiele dróg do sukcesu. Jedną z tez stawianych przez autorów z tego obszaru nauki jest ogromne znaczenie praktyk zarządzania pracownikami utalentowanymi [Aston, Morton 2005; Borkowska 2005; Lewis, Heckman 2006; Głowacka-Stewart, Majcherczyk 2006; Pocztowski 2008; Morawski 2009; Ingram 2011]. W pracy została podjęta próba implementacji elementów dobrych praktyk z zakresu zarządzania talentami w firmach w obszarze sportu.

Na wstępie należy jednak zauważyć, że sport jest dość specyficznym obszarem, jeśli chodzi o kwestie związane z talentami. W naukach o zarządzaniu, pomijając już kwestie rozumienia samego talentu, gdyż wciąż jest to bardzo dyskusyjna kwestia, zawsze odnosi się go do ukształtowanych, dorosłych pracowników [Stosik, Głowicki 2011]. W sporcie natomiast istnieją dwa wymiary w podejściu do tego zagadnienia. Pierwszy, podobnie jak w innych dziedzinach, również dotyczy ukształtowanych pracowników, w tym wypadku zawodników. Drugi natomiast dotyczy ścieżki, jaką muszą oni przebyć, aby osiągnąć wysoki poziom. Zaczyna się ona, i na tym polega specyfika sportu, 8-10 lat wcześniej, kiedy tak naprawdę są jeszcze dziećmi.

Można przyjąć, że ścieżka ta rozpoczyna się od antycypacyjnego identyfikowania uzdolnień do gry, które są wrodzone, unikatowe i losowo ujawniane przez nieznacznych, następnie przekształcanie ich w określone profile kompetencji sportowych – po to, by na koniec transformować je do zespołów sportowych, reprezentujących najwyższy poziom rozgrywek. W ramach takiego rozumienia tego zagadnienia autorzy artykułu podjęli swoje badania. Nie analizowali kwestii terminologicznych związanych z samym talentem, gdyż w sporcie, podobnie jak w naukach o zarządzaniu, jest to problem bardzo złożony, a nie jest on głównym problemem niniejszego artykułu.

Sport na najwyższym poziomie opiera się na bardzo silnej rywalizacji organizacji, w których funkcjonują osoby o najwyższej skali uzdolnień [Panfil 2005]. W dyscyplinach sportu o zasięgu światowym, takich jak piłka nożna, koszykówka czy piłka siatkowa, osiągnięcie wielkiego sukcesu wymaga od zawodników prezentowania bardzo wysokiej dyspozycji sportowej oraz najwyższych walorów osobowościowych i psychicznych przez długi czas, ponieważ rozgrywki trwają prawie przez cały rok, a czas między poszczególnymi zawodami to najczęściej od dwóch tygodni do 2-3 dni. Takim wyzwaniom są w stanie podołać tylko osoby o najwyższym poziomie talentu. Dlatego dla organizacji sportowych zagadnienia wyszukiwania i rozwijania talentów są niezmiernie istotne, a skuteczność w tym zakresie gwarantuje w dużym stopniu sukces sportowy i – co za tym idzie – ekonomiczny.

Znaczenie pozyskiwania utalentowanych sportowców dla organizacji sportowych znalazło swoje odzwierciedlenie w wielu publikacjach (m.in. [Richards 1999; Żak, Klocek 2007; Malina 1997; Brown 2001]), a usystematyzowane poszukiwanie i rozwijanie uzdolnionych jest zjawiskiem znacznie starszym niż intensywne budowa programów rozwoju utalentowanych pracowników, która rozpoczęła się, jak podaje A. Poczowski [2008], w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Na całym świecie powstało wiele modeli rozwoju talentów sportowych. Niektóre były efektem badań naukowych (np. model Côté'a, model Bompy czy też model Blooma), inne natomiast narodziły się z praktyki sportu (np. model „Dom sportu” Cooke'a, brytyjski model rozwoju talentów, model identyfikacji i rozwoju talentów w Nowej Zelandii czy wreszcie model Canadian Sport for Life).

Trudno jest określić, czy w odniesieniu do dzieci i młodzieży możemy mówić o karierze, czy o zarządzaniu talentami. Autorzy mają jednak przekonanie co do



tego, że ścieżki rozwoju utalentowanych sportowców, począwszy od ich pierwszego zetknięcia się z daną dyscypliną sportu, determinują poziom prezentowany później przez wyróżniających się zawodników. Jeśli wziąć pod uwagę niski poziom sportowy w grach zespołowych w Polsce, szczególnego znaczenia nabiera poznanie tych ścieżek, a także określenie dobrych praktyk w tym względzie, gdyż może to wnieść wkład w sukces organizacji sportowych w naszym kraju.

Celem pracy jest określenie czynników rozwoju utalentowanych jednostek na przykładzie wyróżnionych dyscyplin sportu. Cel aplikacyjny to przedstawienie wniosków praktycznych dotyczących projektowania elementów ścieżek kariery utalentowanych sportowo jednostek. Za cel poznawczy przyjmuje się weryfikację opracowanych czynników rozwoju talentu na materiale empirycznym. Do takiego zestawu celów przygotowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie czynniki rozwoju utalentowanych podmiotów związane z rekrutacją można wskazać w organizacjach sportowych?

2. Jakie czynniki rozwoju utalentowanych podmiotów w organizacjach sportowych można wskazać w kolejnych etapach kariery?

3. Jaki jest udział poszczególnych efektów rozwoju występujących w kolejnych etapach kariery badanych?

4. Jaka jest struktura efektów związanych z rolami, stanowiskami i zebraniem doświadczeniem występujących w kolejnych etapach kariery badanych?

## 2. Metodologiczne aspekty badań

Punktem wyjścia do opracowania grupy czynników mogących mieć związek z dynamiką i kierunkiem rozwoju utalentowanych sportowców była z jednej strony analiza literatury (m.in. [Bloom 1985; Csikszentihalyi, Rathude, Whalen 1997; Côté 1999; Baker i in. 2003; Sobotnik, Olszewski-Kubilius, Arnold 2003]), a także badania pilotażowe, które przeprowadzono w marcu 2012 roku na grupie 24 profesjonalnych zawodników reprezentujących najwyższy poziom rozgrywek (badania przedstawiono podczas konferencji w Polskim Komitecie Olimpijskim w 2012 r. – brak publikacji). W specjalnie opracowanej ankiecie byli oni pytani o ścieżki swojego rozwoju. Na podstawie powyższych analiz wyróżniono szereg złożonych czynników związanych z procesem rozwoju badanych zawodników.

Czynniki związane z wejściem na ścieżkę rozwoju – rekrutacja:

- wiek rozpoczęcia treningu lub pracy w zawodzie,
- powody rozpoczęcia kariery,
- zastosowana metoda rekrutacji,
- uwarunkowania wyboru dyscypliny,
- uwarunkowania wyboru klubu/organizacji,
- posiadane w momencie rozpoczęcia kariery doświadczenia sportowe/zawodowe.

Rekrutacja i selekcja w klubach sportowych mogą być postrzegane jako działania zbliżone w swej charakterystyce do rekrutacji w formach spoza obszaru sportu

[Panfil 2007, s. 48]. Tak więc celami rekrutacji w organizacjach sportowych będzie przyciągnięcie jak największej liczby kandydatów spełniających kryteria wejściowe (na podstawie [Kawka, Listwan 2002, s. 77]). Z puli kandydatów utworzonej dzięki rekrutacji selekcyjonowani są ci, którzy w największym stopniu spełniają kryteria selekcyjne [Stosik, Morawski 2009, s. 76]. Oczywiście zarówno kryteria wejściowe, jak i selekcyjne będą miały charakter specyficzny dla danej dyscypliny sportu oraz etapu kariery gracza. Przykłady kryteriów i technik stosowanych w sporcie można znaleźć na przykład u T. Seweryniaka i Ł. Panfila [2009, s. 82-84] oraz cytowanego przez tych autorów T. Sarniaka [2007].

Czynniki związane z etapami kariery:

- kluby/organizacje reprezentowane przez sportowca,
- czas pozostawania w poszczególnych klubach/organizacjach,
- wyniki sportowe w poszczególnych klubach/organizacjach.

Czynniki związane z efektami występującymi w poszczególnych etapach:

- przyjmowane role organizacyjne (np. role na boisku, role w zespole, role w grupie) lub zajmowane stanowiska, zdobyte nowe doświadczenia,
- zdobywanie lub doskonalenie umiejętności,
- wzrost poziomu wiedzy ogólnej i specjalistycznej,
- wzrost poziomu rozpoznawalności,
- wzrost poziomu przygotowania motorycznego,
- kontuzje lub niepowodzenia.

Czynniki związane z podmiotami istotnymi w rozwoju kariery:

- osoby, które przyczyniły się do rozpoczęcia kariery,
- osoby podejmujące decyzje związane z rozwojem kariery i kierujące karierą,
- osoby i podmioty wspierające.

Czynniki wspierające/hamujące rozwój kariery:

- czynniki otoczenia: organizacja systemów kształcenia i rozwoju talentu, poziom rywalizacji sportowej, warunki treningu/pracy, warunki materialne (stypendia, wynagrodzenia, warunki socjalno-bytowe), oddziaływanie trenerów, zwierzchników oraz współpracowników,
- czynniki wewnętrzne lub bezpośrednio związane z zawodnikiem/pracownikiem: poziom motywacji wewnętrznej, cechy charakteru (np. miejsce ośrodka kontroli, poziom odporności na stres, poziom umiejętności autorefleksji, samoocena) i przejawiane postawy, zestaw wartości istotnych, szybkość uczenia się, poziom predyspozycji kondycyjnych, poziom inteligencji, wygląd zewnętrzny, wiedza ogólna,
- wydarzenia i osoby o szczególnym znaczeniu dla rozwoju kariery.

Czynniki te były podstawą konstruowania pytań w wywiadach bezpośrednich prowadzonych ze sportowcami. Dane zebrane tą drogą były zestawiane i poddawane analizie. Ze względu na ograniczenia w objętości tego opracowania oraz wielkość zgromadzonego materiału autorzy skoncentrowali się na dwóch grupach czynników, zakładając pogłębione badania pozostałych w kolejnych doniesieniach. Czynniki

tymi były: wejście na ścieżkę rozwoju – rekrutacja, etapy kariery i efekty występujące w poszczególnych etapach ścieżki rozwoju.

Etapy rozwoju kariery przyjęte w badaniach wiążą się nierozdzielnie z etapami kształcenia sportowego. Tutaj znowu warto powołać się na modele rozwoju talentów sportowych, m.in. takich autorów jak B.S. Bloom [1985], J. Côté [1997], T.O. Bompaa [1999] czy Z. Naglak [2010]. Ten ostatni, odnosząc się do zespołowych gier sportowych, wyróżnia trzy etapy kształcenia: wstępny, podstawowy i specjalny, przypisując im specyficzne cele. W przygotowywanej pracy, opierając się na propozycji Naglaka, przyjęto cztery etapy kariery: wstępny (etap I), osiągnięcia najwyższej kompetencji (etap II), prezentowania najwyższej kompetencji (etap III) i obniżenia kompetencji (etap IV). Przyjmuje się, że w etapie wstępnym głównymi celami są: przyciągnięcie utalentowanych jednostek, poznanie dyscypliny sportu i opanowanie podstaw technicznych. W etapie osiągnięcia najwyższej kompetencji zawodnik intensywnie rozwija się poprzez udział w odpowiednio zorganizowanym procesie treningu i zawodach sportowych. Etap prezentowania najwyższej kompetencji jest etapem osiągnięcia najwyższych wyników i pracy zawodnika nad utrzymaniem dyspozycji. W ostatnim etapie zawodnik osiąga jeszcze dość dobre wyniki, choć na niższym poziomie. Główna praca zawodnika dotyczy ograniczania naturalnego procesu obniżania dyspozycji sportowej i przygotowywania się do przyjęcia innych ról niż czynny sportowiec.

W badaniach przeanalizowano czynniki rozwoju 19 zawodników i 1 zawodniczki, uprawiających gry zespołowe. Przy wyborze podmiotów do badania przyjęto założenie, że aby uznać sportowca za osobę utalentowaną, musi ona legitymować się minimalnym wynikiem sportowym na poziomie medalu Mistrzostw Polski Juniorów/Junierek.

### **3. Analiza wyników**

Autorzy dokonali analizy uzyskanych w badaniach wyników poprzez odniesienie się do odpowiedzi na poszczególne pytania badawcze, jakie sobie wcześniej postawili. Przyjęli zasadę przedstawienia tabelki lub wykresu z wynikami, a następnie kilku zdań komentarza.

#### **3.1. Czynniki rozwoju utalentowanych podmiotów w organizacjach sportowych związane z rekrutacją w pierwszym etapie**

W zakresie czynników wymienionych w tab. 1 widać wyraźnie pewne powtarzające się prawidłowości. Przede wszystkim większość osób miała pierwszy kontakt z daną dyscypliną sportu w czasie spędzonym z rówieśnikami poza systemem edukacji szkolnej, traktując daną grę jako element rekreacji ruchowej, lub w szkole w czasie zajęć wychowania fizycznego albo rozgrywek szkolnych. Natomiast rozpoczęcie treningów w klubie następowało niedługo potem. Najczęściej był to przedział mię-

**Tabela 1.** Czynniki rozwoju związane z rekrutacją – wyniki badań

Czynnik związany z rekrutacją	Wyniki			
	<6 r.ż.	7-10 lat	11-13 lat	>14 r.ż.
Wiek nawiązania kontaktu z dyscypliną	<6 r.ż.	7-10 lat	11-13 lat	>14 r.ż.
	20%	75%	5%	
Miejsce nawiązania kontaktu z dyscypliną	klub	szkoła	podwórko	inne
	30%	15%	55%	
Powód nawiązania kontaktu z dyscypliną	tradycje rodzinne, regionalne	popularność dyscypliny	namowa rodziny	inne
	25%	65%	25%	20%
Wiek rozpoczęcia treningów	<6 r.ż.	7-10 lat	11-13 lat	>14 r.ż.
	5%	60%	30%	5%
Miejsce rozpoczęcia treningów	klub	szkoła		
	80%	20%		
Powód wyboru miejsca treningów	namowa rodziny	bliskość od domu	popularność klubu	inne
	40%	80%	20%	20%
Zastosowana metoda rekrutacji	obserwacja ekspercka	testy	predyspozycje/ warunki somatyczne	brak selekcji
	20%	10%	10%	65%

Źródło: badania własne.

dzy 7 a 10 rokiem życia. Rozpoczęcie gry w klubie w późniejszym wieku, jak deklaroowało kilku pytanym, występowało sporadycznie.

U większości badanych uwarunkowania wyboru zarówno dyscypliny, jak i klubu były podobne, aczkolwiek w jednym i drugim przypadku nieco się od siebie różniły. Tym, co decydowało u badanych o wyborze danej gry, jest najczęściej jej popularność oraz tradycje rodzinne. Jeżeli rodzice lub rodzeństwo uprawiali jakiś sport, to często takie zainteresowanie przechodzi także na dzieci lub brata/siostrę. Wyniki wskazują, że powody wejścia na ścieżkę rozwoju (kariery) w ramach danej dyscypliny i uprawiania jej w sposób bardziej zorganizowany to jej popularność, ale też bliskość klubu od miejsca zamieszkania. Kilka osób zadeklarowało, że członek rodziny pracował w danym klubie i zachęcił je do przyjsia na treningi.

Podczas samej rekrutacji do klubów, w których badani zawodnicy rozpoczęli swoją karierę sportową, w bardzo niewielu przypadkach była przeprowadzana jakaś selekcja. Jeżeli już występowała, to dotyczyła warunków somatycznych lub określonych predyspozycji, którymi wyróżniał się młody zawodnik. Zdaniem autorów, niedecydowanie się przez kluby na selekcję w tym etapie jest rozwiązaniem racjonalnym, uwzględniającym dobro młodych ludzi i pozwalającym na objęcie oddziaływaniem szerokiej populacji dzieci. Wyselekcjonowanie w dalszych etapach

treningu sportowego osób o wysokim poziomie talentu wymaga bowiem w etapie wstępnym dotarcia do jak największej liczby dzieci przejawiających zainteresowania sportowe. Jest to szczególnie istotne i zarazem problematyczne w Polsce, gdzie liczba dzieci uprawiających gry zespołowe jest wielokrotnie mniejsza niż w innych krajach. Na przykład dane Ministerstwa Sportu i Turystyki mówią, że w naszym kraju w jednym roczniku gra w piłkę nożną w przybliżeniu 8-9 tysięcy dzieci, a w Niemczech ta liczba wynosi 150 tysięcy.

### 3.2. Czynniki rozwoju utalentowanych podmiotów w organizacjach sportowych związane z kolejnymi etapami

W etapie I zmiana klubu występuje bardzo rzadko i najczęściej jest związana z przeprowadzką. Jak widać w zamieszczonych wynikach badań (tab. 2), zawodnicy najczęściej zmieniali kluby w II etapie, tj. w etapie podnoszenia kompetencji. Można to tłumaczyć tym, iż w tym okresie szukali oni organizacji zapewniających im możliwość rywalizacji i treningu sportowego na poziomie optymalnym dla ich dynamicznego rozwoju. Znajduje to potwierdzenie, gdy analizuje się indywidualnie ścieżki rozwoju badanych. Można wtedy zauważyć, że w przyczynach przejść do innych organizacji zawodnicy podają „chęć rozwoju” oraz „chęć sprawdzenia się”. Zdarzały się oczywiście przypadki, kiedy zawodnik zmieniał klub na słabiej zorganizowany lub występujący w rozgrywkach na niższym poziomie. Najczęściej było to powo-

**Tabela 2.** Czynniki rozwoju związane z kolejnymi etapami kariery – wyniki badań

Czynniki rozwoju związane z kolejnymi etapami	Etap I	Etap II	Etap III	Etap IV
Średnia liczba klubów	1.2	3.4	1.9	2
Powody zmiany klubów	przeprowadzka do innego miejsca			
	chęć rozwoju			
	chęć sprawdzenia się w innym miejscu			
	lepsze warunki finansowe			
	praca z nowym trenerem			
	zmiana kategorii wiekowej			
	praca z nowymi partnerami			
	pozycja klubu			
Zastosowana metoda selekcji podczas zmiany klubów	obserwacja ekspercka			
	testy umiejętności			
	zgodność z profilem gracza, niezbędnego dla zespołu			
	brak selekcji			

Źródło: badania własne.

dowane możliwością zebrania doświadczenia oferowaną przez taki klub, co pozwalało po pewnym czasie na powrót na wyższy poziom. W tym etapie na znaczeniu zyskuje aspekt finansowy i część zawodników podpisuje pierwsze kontrakty (niektórzy już w wieku 16-17 lat). W etapie III, w którym liczba zmian barw klubowych jest niższa, pierwszorzędno znaczenia nabiera wysokość podpisywanego kontraktu, a także prestiż klubu.

W etapach I i II rekrutacja zawodników nie była oparta na szczegółowo określonych kryteriach. Najczęściej przyjmowano wszystkich chętnych spełniających wymagania zdrowotne. Jeżeli występują kryteria wykorzystywane w rekrutacji, to dotyczą kryteriów subiektywnej obserwacji eksperckiej prowadzonej przez trenera klubu, który pozyskuje zawodnika. Sytuacja ulega zmianie w kolejnych etapach kariery (jest to najczęściej etap III i IV), w których zawodnik realizuje swoje zadania sportowe zgodnie z regulacjami objętymi kontraktem z organizacją. Kluby mają wtedy najczęściej precyzyjnie określone profile zawodników, co umożliwia rekrutację i selekcję opartą na dokładnie określonych kryteriach i z wykorzystaniem określonych technik.

### 3.3. Czynniki rozwoju utalentowanych podmiotów w organizacjach sportowych związane z efektami, jakie wystąpiły w kolejnych etapach

Wyniki badań (tab. 3) pokazują pewne powtarzające się niepokojące zjawisko związane z wiedzą ogólną i specjalistyczną, którą zawodnicy nabywali w poszczególnych etapach. Z jednej strony potrafili oni mniej więcej określić, kiedy nastąpił wzrost poziomu wiedzy, ale nie umieli skonkretyzować, czego dokładnie dotyczyła ta wiedza. Może to być efekt działania systemu nie motywującego ich do poszerzania wiedzy – nie tylko specjalistycznej, związanej z techniką czy taktyką, ale też o dyscypli-

**Tabela 3.** Czynniki rozwoju związane z efektami, jakie wystąpiły w kolejnych etapach – wyniki badań

Efekt	Etap I	Etap II	Etap III	Etap IV
Wzrost poziomu wiedzy ogólnej	40%	90%	90%	10%
Wzrost poziomu wiedzy specjalistycznej	10%	75%	85%	10%
Wzrost poziomu rozpoznawalności	10%	55%	70%	15%
Wzrost poziomu przygotowania motorycznego	30%	90%	90%	5%
Wzrost samoświadomości związanej z rozwojem	35%	75%	75%	10%
Zdobywanie umiejętności monitorowania samorozwoju	25%	75%	75%	10%
Brak zmiany funkcji w grze	95%	100%	90%	20%

Źródło: badania własne.

nie, ogólnej wiedzy o sporcie czy wreszcie o racjonalnym żywieniu i odnowie biologicznej. Tak czy inaczej – większość badanych przyznała, że nabyła swoją wiedzę głównie w etapie II i III, a część deklarowała, że tak naprawdę wciąż się uczy.

Jeśli chodzi o odczuwalną rozpoznawalność, to tylko kilku (3 badanych) z przebadanych zawodników deklaroowało, że są rozpoznawalni na poziomie ogólnokrajowym. Znacznie częściej wskazywano odczuwalną rozpoznawalność na poziomie lokalnym (12 badanych). U niektórych pojawiała się to w etapie II, u innych na III. Dwóch zawodników przeżywało szczyt rozpoznawalności w ostatnim etapie. Odnosząc się do przyczyn takiego stanu rzeczy, można potraktować to jako przejaw skromności respondentów lub jako efekt rzeczywistego postrzegania przez kibiców utalentowanych sportowców. Ponadto wpływ na tę cechę może mieć percepcja badanych.

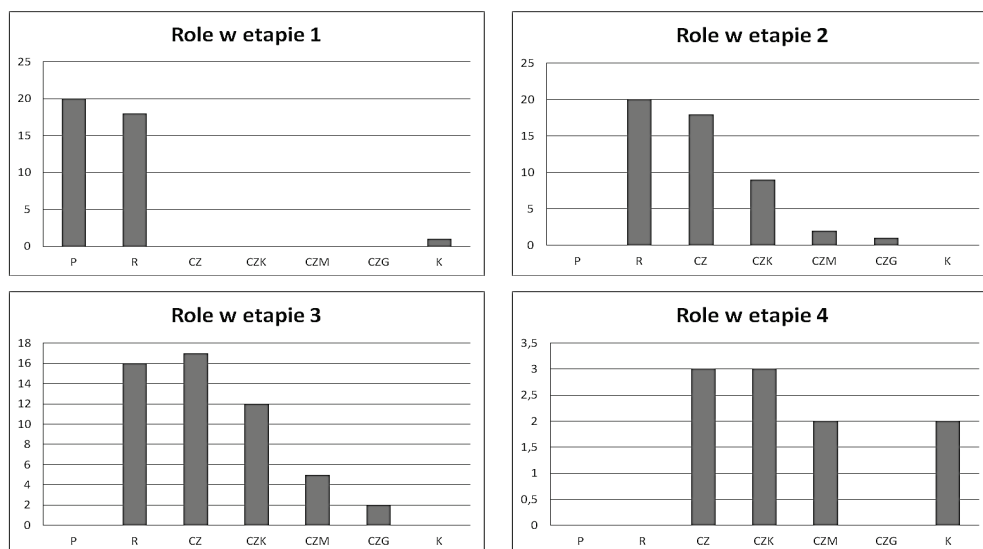
Dostrzegalna zmiana poziomu przygotowania motorycznego nastąpiła u większej liczby badanych (18) w II etapie i była ona kontynuowana w III. Jest to zgodne z wiedzą na temat rozwoju motorycznego sportowców oraz praktyką sportową wskazującą, że nad wieloma zdolnościami motorycznymi zaczyna się pracować w klubach dopiero od 13 roku życia lub później. W młodszym wieku istotniejsze jest kształtowanie tzw. koordynacyjnych zdolności motorycznych. Często jednak zawodnicy nie mają świadomości, jak bardzo jest to ważne dla ich rozwoju sportowego, biorąc po uwagę perspektywę całej kariery, a dodatkowo wiedza na ten temat jest pomijana w procesie kształcenia graczy.

Wzrost świadomości związanej z samorozwojem, a także nabycie umiejętności samodzielnego monitorowania rozwoju u części osób (5 badanych) nastąpił już w I etapie, a u części (8 badanych) dopiero w II, a nawet w III.

Czynnikiem powtarzającym się u wszystkich badanych był brak zmiany pozycji w grze przypisanej im w młodym wieku aż do poziomu seniorskiego. Jest to zjawisko niepokojące, mogące sugerować, że w grach zespołowych nie zawsze dba się o wszechstronny rozwój zawodników. Powoduje to również, że młodzi zawodnicy nie mają możliwości sprawdzenia się w zróżnicowanych rolach na boisku, co zwiększałoby szansę na wybór optymalnej drogi rozwoju i osiągnięcie lepszych wyników sportowych. Daleko idącym i pośrednim wnioskiem, który można wyciągnąć z prezentowanych danych, jest to, że trenerzy wolą wystawiać zawodników na wcześniej przypisanych pozycjach, gdyż mocno sprzyja to osiągnięciu sukcesu. Wniosek ten ma swoje potwierdzenie w obserwacji edukacji dzieci i młodzieży w naszym kraju. W opinii autorów jest to jednak działanie krótkowzroczne.

#### **3.4. Struktura efektów związanych z rolami występującymi w kolejnych etapach kariery badanych**

Przedstawione wykresy (rys. 1) wskazują na liczbę badanych (oś Y) deklarujących przyjmowanie określonych ról (oś X) w kolejnych etapach kariery. Analizując wyniki pod kątem ról, jaką zawodnicy odgrywali w poszczególnych klubach, da się zauważyć tendencję, iż począwszy od I etapu, do III etapu najczęściej otrzymywali oni



Legenda: P – początkujący, R – zawodnik w trakcie rozwoju, CZ – czołowy zawodnik klubu, CZK – czołowy zawodnik w rozgrywkach krajowych, CZM – czołowy zawodnik w rozgrywkach międzynarodowych, CZG – czołowy zawodnik w rozgrywkach globalnych, K – kapitan/lider zespołu

**Rys. 1.** Struktura efektów związanych z rolami występującymi w kolejnych etapach – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne.

role sprzyjające rozwojowi kompetencji sportowych. Różnice między II a III etapem są bardzo niewielkie. W etapie II i III spora grupa respondentów odgrywała rolę czołowego zawodnika w swoich klubach (etap II powyżej 15, etap III powyżej 16), a zależało to głównie od poziomu, jaki prezentowali, a nie od poziomu samego klubu. Jeśli chodzi natomiast o rolę czołowego zawodnika na poziomie krajowym czy wręcz międzynarodowym, było to oczywiście też uzależnione od ich umiejętności, jednakże równie mocno od poziomu rozgrywek, w których występował ich klub. Znacznie częściej role te były deklarowane przez badanych w III etapie. Płyń z tego istotny wniosek, że często zdarzają się sytuacje, kiedy utalentowany zawodnik ma wysokie dyspozycje i umiejętności niezbędne do gry na najwyższym poziomie, ale jeżeli nie trafi do odpowiedniego klubu, nie będzie miał okazji ich wykorzystać.

#### 4. Podsumowanie i wnioski

Podsumowując swoje rozważania nad wybranymi czynnikami rozwoju utalentowanych podmiotów, autorzy chcieliby w tym miejscu podjąć próbę zaproponowania kilku wniosków praktycznych, które mogłyby w pewnym stopniu wpłynąć na zwiększenie efektywności rozwoju talentów.



- Nie powinno przeprowadzać się selekcji na etapie doboru dzieci do sportu (etap I).
- Jednym z podstawowych wyznaczników tego, czy danego zawodnika można uznać za utalentowanego, powinno być to, czy począwszy od drugiego etapu kariery, staje się on czołowym zawodnikiem klubowym.
- Zmiana klubu po etapie I ścieżki kariery powinna wynikać z dążenia zawodnika do podnoszenia swoich kompetencji sportowych oraz możliwości treningu i rywalizacji na coraz wyższym poziomie, kluby sportowe zaś powinny w tych etapach więcej uwagi poświęcać na prowadzenie racjonalnej selekcji.
- Trenerzy powinni przekazywać graczom w procesie treningu wiedzę ogólną i specjalistyczną oraz tworzyć warunki do efektywnego jej przyswajania. Wiele zadań z tego zakresu powinno być także realizowane przez graczy na drodze samokształcenia.
- Rekomenduje się kładzenie większego nacisku na podnoszenie kompetencji młodych zawodników w zakresie monitorowania samorozwoju.

Odnosząc się do postawionych celów, można powiedzieć, że przedstawione przez autorów czynniki rozwoju zostały empirycznie zweryfikowane jako propozycja dość dobrze opisująca elementy istotne dla rozwoju utalentowanych sportowców.

Postawione pytania uzyskały odpowiedzi, które zawarto w analizie wyników. Oczywiście czynniki nie zweryfikowane, takie jak czynniki wspierające i hamujące rozwój kariery oraz podmioty istotne w rozwoju kariery, należy uwzględnić w dalszych badaniach, które należy oprzeć na szerszym materiale.

Badania zrealizowane na potrzeby pracy posiadają, oprócz pewnej wartości związanej z osiągnięciem postawionych celów, także pewne ograniczenia. Dotyczą one głównie małej liczby badanych, która będzie poszerzana w dalszym ciągu badań. Pomimo tego należy zaznaczyć, iż ze względu na to, że talent jest dobrem rzadkim, a osoby kwalifikujące się do kategorii talentów sportowych muszą przejawiać najwyższy jego poziom (na poziomie populacji jest to mniej niż 1%), zebranie grupy badanych o liczebności na poziomie kilkuset osób jest zadaniem bardzo trudnym, więc liczba badanych, którą planuje się osiągnąć w procesie poszerzania materiału, wynosząca 50-70, może być próbką pozwalającą na bardziej ogólne wnioski. Ze względu na narzędzie stosowane do zbierania danych, którym był wywiad, autorzy napotkali szereg problemów z interpretacją i opracowaniem wyników ze względu na sposób udzielania odpowiedzi przez badanych. Wydaje się jednak, że narzędzie pozwalające na dość swobodne wypowiedzi badanych, nie ograniczone ramami np. kwestionariusza ankiety, stwarza warunki pozwalające na zebranie danych, które mogłyby być pominięte przy wyborze innego narzędzia.

## Literatura

- Aston C., Morton L., *Managing talent for competitive advantage*, "Strategic HR Review", 2005, 4 (5).  
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, 2 (1), s. 1-9.

- Bloom B.S. (red.), *Developing talent in young people*, Ballantine, New York 1985.
- Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- Brown J., *Sports talent: How to identify and develop outstanding athletes*, Human Kinetics, Champaign (IL) 2001.
- Cooke G., *Pathways to success: A new model for talent development*, "Supercoach" (National Coaching Foundation) 1997.
- Côté J., *The Influence of the Family in the Development of Talent in Sport*, "The Sport Psychologist" 1999, vol. 13, s. 395-417.
- Csikszentmihalyi M., Rathunde K., Whalen S., *Talented teenagers: The roots of success and failure*, Cambridge University Press, New York 1997.
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006; [www.conference-board.org/pdf/fee/raport\\_zarządzanietalentami.pdf](http://www.conference-board.org/pdf/fee/raport_zarządzanietalentami.pdf)
- Głowicki P., Zarecka E., Stosik A., *HR Biznes Partner – nowa rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] J. Skalik, G. Bełz (red.), *Strategiczne i operacyjne problemy wzrostu przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 218, s. 242-248, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- Kawka T., Listwan T., *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Lewis R.E., Heckman R.J., *Talent management: A critical review*, "Human Resource Management Review" 2006, 16.
- Malina R., *Talent Identification and Selection in Sport*, Institute for the Study of Youth Sports, Michigan State University, East Lansing 1997.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- McClymont D.D., *A proposed model of the identification and development of sporting talent in New Zealand*, "Journal of Physical Education" 1999.
- Naglak Z., *Kształcenie gracza na podstawowym etapie*, AWF, Wrocław 2010.
- Panfil R., *Coaching uzdolnionego gracza*, Akademia Umiejętności Management&Coaching, Wrocław 2007.
- Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wyższa Szkoła Edukacja w Sporcie, Wrocław 2005.
- Panfil Ł., Seweryniak T., *Wybrane czynniki uniędzynaradawiania kadr organizacji sportowych*, Wydawnictwo AWF, Wrocław 2009.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer bussiness, Kraków 2009.
- Richards R., *Talent identification and development*, ASCTA Convention, Western Australian Institute of Sport, Claremont 1999.
- Sarniak T., *Analiza strategii pozyskiwania graczy w klubach sportowych o różnym statusie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem R. Panfila, AWF, Wrocław 2007.
- Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, Wydawnictwo AWF, Wrocław 2009.
- Subotnik R.F., Olszewski-Kubilius P., Arnold K.D., *Beyond Bloom: Revisiting environmental factors that enhance or impede talent development*, [w:] J.H. Borland (ed.), *Rethinking gifted education*, Teachers College Press, New York 2003, s. 227-238
- Żak S., Klocek T. (red.), *Nabór i selekcja oraz szkolenie dzieci i młodzieży w zakresie sportowych gier z piłką*, Monografia Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, nr 9, Wrocław 2007.

## SELECTED DETERMINANTS OF SPORTS TALENTS DEVELOPMENT

**Summary:** Issues related to achieving and maintaining the competitiveness of companies are invariable in the area of interest of a lot of scientists. A lot of trends can be presented which try to achieve a competitive advantage based on diverse resources, processes and functions. Sport is quite a specific area when it comes to issues related to talents. In management science a talent always refers to the shaped and adult workers. In sport, however, there are two dimensions in the approach to this issue. First, as in other fields, it also relates to a “shaped employee”, in this case – competitors. The second one relates to the path that they must go through to achieve a high level when they are still children. In this paper we attempt to implement elements of good practice in the field of talent management companies in the area of sport.

**Keywords:** growth path, talent, talented competitor.