

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, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 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

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

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

Summaries

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

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

Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

DIAGNOZA PROCESU ZWIĘKSZANIA EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁÓW SPORTOWYCH W ASPEKTCIE PODMIOTÓW WSPIERAJĄCYCH WIEDZĘ SPECJALISTYCZNĄ TRENERÓW

Streszczenie: Celem artykułu jest ukazanie trenera zespołu sportowego w roli prowadzącego proces treningowy z uwzględnieniem niezbędnych, komplementarnych kompetencji własnych oraz wsparcia procesu przez podmioty z otoczenia. Autorzy dokonują analizy potrzebnych kompetencji, ról, funkcji i działań realizowanych przez inne podmioty wspierające proces kształtowania zespołu sportowego oraz wpływających na sukces sportowy. W artykule przedstawiono wyniki empirycznych badań pilotażowych uwzględniających stan bieżący i oczekiwany określony na podstawie opinii trenerów zespołów sportowych. Innym ważnym elementem przeprowadzonej analizy była kwestia wiedzy specjalistycznej trenerów w aspekcie potrzeb szkoleniowych.

Słowa kluczowe: trener sportowy, zespół sportowy, wiedza specjalistyczna, współpraca, efektywność.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.31

1. Wstęp

Współczesny sport na najwyższym poziomie wymaga coraz większych nakładów materialnych oraz intensywnego i wszechstronnego zaangażowania osób w nim uczestniczących. Nowe wyzwania nie dotyczą wyłącznie zawodników i trenerów, lecz również zasobów otoczenia procesu treningowego w postaci wsparcia naukowo-metodycznego, zespołu specjalistów wspierających pracę zawodników, a także wsparcia instytucjonalnego, stanowiącego bazę działania szeroko rozumianego zespołu sportowego. Współczesna rola trenera sportowego, będącego głównym kreatorem procesu szkoleniowego, często wykracza poza rekrutację zawodnika, kształcenie sportowe, wybór grupy treningowej lub zespołu, wybór konkurencji itp. i sprowadza się do wielu ról wzajemnie komplementarnych, ukierunkowanych na perspektywiczny rozwój zawodnika [Mesquita i in. 2011; Kostopoulos 2011]. Jest to sytuacja występująca zarówno w dyscyplinach indywidualnych, jak i zespoło-

wych, a jednym z najważniejszych kryteriów oceny efektywności procesu szkoleniowego są uzyskiwane wyniki sportowe.

Ciekawym podejściem jest ujmowanie pracy trenera jako odgrywanie zestawu ról, co możemy znaleźć również w opisie pracy menedżerów spoza obszaru sportu. Podobne podejście do istoty pracy trenera sportowego, rozumianej jako wchodzenie w szereg ról, prezentuje R. Martens [2009, s. 423]. K. Sas-Nowosielski [2008] przedstawia to jako układ trzech ról trenerskich:

1. **Trenera menedżera**, który kieruje zespołem, pełniąc wiele podstawowych funkcji, jak planowanie procesu treningowego czy cyklu startów, koordynacja realizacji planu treningowego, tworzenie motywacji, dzielenie odpowiedzialności, określanie marginesu samodzielności zawodników, ale również wspieranie poczucie własnej odpowiedzialności zespołu i zawodników.

2. **Trenera innowatora**, który działa w głównie poprzez inspirowanie, choć podstawą jego działań w tym zakresie jest rozwiązywanie problemów szkoleniowych i organizacyjnych, rozwijanie metod szkoleniowych, szukanie nowatorskich procesów wspierających trening zawodników i zespołu.

3. **Trenera integratora**, który jest odpowiedzialny za stworzenie atmosfery sprzyjającej współzawodniczeniu, współpracy, współdziałaniu w całym procesie szkoleniowym. Celem tej roli jest uzyskanie synergii zespołu.

Skuteczne wypełnianie ról w pracy trenera łączy się z jedną najważniejszych cech w zawodzie trenera, czyli autorytetem. Występują dwa jego rodzaje: autorytet formalny, wynikający z funkcji, zajmowanego stanowiska, oraz autorytet rzeczywisty, wynikający z wiedzy i umiejętności danego trenera. Autorytet formalny poparty autorytetem rzeczywistym daje gwarancję sukcesu.

Mnogość ról i zróżnicowanie zadań trenerów, które w sporcie profesjonalnym muszą być realizowane na najwyższym poziomie, powodują, że sztab szkoleniowy sprowadzający się tylko do trenera nie gwarantowałby jakości pracy koniecznej do osiągnięcia sukcesu. Jest to powód, dla którego nowoczesne zespoły sportowe [Panfil 2000] mają w swych składach, oprócz trenera i graczy, wielu specjalistów wspierających proces podnoszenia efektywności. Gwarantuje to odpowiednią jakość realizacji zadań, choć z drugiej strony nakłada na osobę kierującą zespołem, czyli pierwszego trenera, szereg zadań związanych z koordynacją pracy specjalistów, organizacją i komunikacją.

Współczesny sport wymaga więc przygotowania zespołu sportowego przy udziale zaplecza specjalistów, w którym można znaleźć psychologa, drugiego trenera, trenera przygotowania fizycznego, trenera odnowy biologicznej, ekspertów z zakresu coachingu, dietytyka, fizjologa, fizjoterapeutę czy analityka gry i statystyka wykorzystującego we wspieraniu pracy zespołu nowoczesne technologie. Podobne poglądy przedstawiał już Z. Naglak [1994], a także R. Panfil [2000]. Praca sztabu szkoleniowego złożona z osób o zróżnicowanych zadaniach była wykorzystywana także przez trenera reprezentacji Polski w piłce nożnej Kazimierza Górskiego, odnoszącego sukcesy w latach siedemdziesiątych XX wieku. Kazimierz Górski był okre-

ślany mianem „filozofa”, człowieka z wielkim wyczuciem, który, mając zaplecze w postaci bazy danych współpracującego z nim trenera-analityka Jacka Gmocha, wiele decyzji podejmował intuicyjnie. Dzisiaj na sukces pracuje znacznie większy zespół, nawet w sportach indywidualnych, tak jak w przypadku Justyny Kowalczyk, gdzie znajdziemy między innymi smarowaczy, fizjologów czy dietetyków [Pacelt 2010]. Wśród podmiotów wspierających pracę trenerów sportowych poczesne miejsce zajmują psychologowie sportowi realizujący elementy treningu psychologicznego zmierzającego do optymalizacji przygotowania sportowców. Jest to zadanie bardzo złożone i obejmujące m.in. diagnozowanie i analizę osobowości najwybitniejszych przedstawicieli różnych dyscyplin, pozwalające na określanie takich cech osobowości, które można by nazwać kierunkowymi. Są to cechy, których posiadanie i rozwijanie nie warunkuje w sposób bezpośredni sukcesu sportowego, tylko zwiększa szansę zawodnika na ten sukces [Herzig 1999]. Znaczenie pracy psychologów sportowych podkreślał również M. Jarvis [Kłodecka-Różalska 1998]. Taka sytuacja skłania do postawienia pytania dotyczącego wkładu tych specjalistów w sukces, do którego dąży zespół.

Wsparcie specjalistów to jedna z dróg oddziaływania na efektywność zespołu sportowego. Wydaje się, że pomimo to – jednak trener sportowy ma tu do odegrania najważniejszą rolę jako osoba dysponująca wielokierunkową i specjalistyczną wiedzą merytoryczną, pozwalającą kierować pracą sztabu szkoleniowego i będącą podstawą pełnienia w procesie kierowania treningiem wielu ważnych funkcji i ról.

Efektywne zespoły to temat, którego dotyczy wielka liczba publikacji, ale dotyczących głównie zespołów pracowniczych w firmach. Jak uważa G. Łasiński, efektywny zespół, to szczególny rodzaj grupy, której członkowie¹:

- zauważają wzajemną zależność i wspomagają osobiste i zespołowe cele,
- czują się współwłaścicielami, ponieważ zobowiązani są do osiągnięcia celów, które sami formułowali,
- swym udziałem i swymi silnymi stronami pomagają w drodze do sukcesu,
- pracują w atmosferze otwartej dla nowych idei,
- traktują konflikty jako część stosunków międzyludzkich i widzą w nich okazje do innowacji i kreatywności,
- uczestniczą aktywnie w procesie wymiany myśli, akceptują jednak różnicę poglądów, traktując ją jako szansę, a nie zagrożenie.

Tematyką efektywności szeroko rozumianych zespołów sportowych zajmowało się znacznie mniej autorów niż w przypadku zespołów spoza obszaru sportu [Panfil 2008; Seweryniak 2005].

Autorzy mają nadzieję, że prowadzone badania mogą być pewnym uzupełnieniem tej tematyki.

Przeprowadzone badania pilotażowe oraz planowane właściwe mają w zamyśle autorów zmierzać do określenia zbioru działań realizowanych przez trenerów spor-

¹ Na podstawie materiałów szkoleniowych Akademii Prezentacji Gabriel Łasiński Wrocław.

towych oraz podmioty wspierające (rozumiane jako instytucje i specjaliści) w kierunku podnoszenia efektywności zespołów sportowych na najwyższy poziom. Badania właściwe planuje się oprzeć na materiale uwzględniającym tylko trenerów zespołów profesjonalnych o najwyższym poziomie sportowym, ponieważ autorzy mają przekonanie, poparte poglądami wielu autorów (np. [Czajkowski 2004, s. 265]), o różnicach występujących w tym obszarze między sportem profesjonalnym a amatorskim.

Problematyka bieżącej pracy oraz badań właściwych obracać się zatem będzie wokół identyfikacji stanu – bieżącego i postulowanego – działań wspierających podnoszenie efektywności zespołu sportowego w aspekcie podmiotów wspierających, wiedzy specjalistycznej i metod rozwoju. Identyfikacja będzie prowadzona na podstawie opinii trenerów zebranych w toku badań.

Cele artykułu to:

- wstępna diagnoza zakresu zadań podmiotów współpracujących z trenerem zespołu sportowego,
- identyfikacja podmiotów współpracujących w celu zwiększania efektywności zespołu,
- wstępna diagnoza luk w wiedzy specjalistycznej,
- wstępna diagnoza postulowanych metod sprzyjających podnoszeniu efektywności zespołu.

2. Materiał i metody badawcze

W badaniach wzięło udział 7 trenerów zespołowych gier sportowych z różnych dyscyplin. Piłkę siatkową reprezentowało dwóch, piłkę nożną czterech, koszykówkę zaś jeden trener. Badani trenerzy pracowali w zespołach o różnym poziomie. Najwyższy poziom sportowy (zespoły zawodowe) reprezentowało trzech trenerów (tab. 1).

Badania przeprowadzono w styczniu i lutym 2014 roku. W badaniach posłużono się sondażem diagnostycznym. Narzędziem był kwestionariusz ankiety opracowany przez autorów, zawierający 13 pytań. Narzędzie zawierało część charakteryzującą badanych pod kątem wybranych danych biograficznych, część charakteryzującą zakres i przedmioty współpracy trenera ze specjalistami, wsparcie instytucji oraz wykorzystywane metody poszerzania wiedzy (stan bieżący) i część dotyczącą opinii trenerów na temat podmiotów, które mogłyby skutecznie wesprzeć pracę trenera, efektywnych metod rozwoju zespołu, a także wiedzy, która będzie najlepiej wspierać zwiększanie efektywności zespołu (stan oczekiwany). Efektywność była rozumiana i oceniana przez trenerów zgodnie z ujęciem prakseologicznym jako pozytywnie oceniana przez zestaw wyników, dodatnia cecha działań. Oczywiście oceny tej badani dokonywali niezależnie od siebie. Na podstawie liczby wskazań przez trenerów każdego z wyróżnionych podmiotów określono wskaźnik udziału danego specjalisty w podnoszeniu efektywności zespołu, będący ilorazem liczby wskazań i liczby badanych, zatem wskaźnik równy 1 oznacza, że wszyscy badani współpracują z danym

Tabela 1. Charakterystyka badanych

Lp.	Poziom sportowy	Dyscyplina	Klasa trenerska	Najwyższe wyniki	Liczba sezonów na najwyższym poziomie
T1	Liga zawodowa	Koszykówka mężczyzn	2	Wicemistrzostwo Polski	4
T2	Liga zawodowa	Piłka siatkowa kobiet i mężczyzn	1	Finał Pucharu Polski Kobiet 2003 i 2004	3
T3	Liga zawodowa, Kadra Narodowa	Piłka siatkowa kobiet	1	Trzy medale Uniwersjady, 6 miejsce w Mistrzostwach Europy	12
T4	Liga regionalna kadetów i juniorów	Piłka nożna mężczyzn	2	Awans do regionalnej ligi juniorów starszych	–
T5	Liga regionalna juniorów	Piłka nożna mężczyzn	2	Wychowanie reprezentantów Polski w kategorii junior oraz zawodników ekstraklasy	–
T6	Krajowa liga juniorów	Piłka nożna mężczyzn	1	Mistrzostwo Polski Juniorów	2
T7	II liga	Piłka nożna mężczyzn	1	Awans do II ligi, 4 miejsce w Mistrzostwach Polski Juniorów	2

Źródło: opracowanie własne.

podmiotem. Podobnie postąpiono w odniesieniu do organizacji wspierających i stosowanych form nabywania i doskonalenia wiedzy.

Podstawowe pytania badawcze do tak sformułowanych celów to: Jakie podmioty wspomagają proces prowadzenia zespołu zawodników, na wybranych przykładach polskich zespołów sportowych? W jakim zakresie trenerzy sportowi potrzebują wsparcia w prowadzeniu zespołów sportowych? Jaki jest poziom wypełnienia różnych ról w prowadzeniu zespołu przez polskich trenerów? (na wybranych przykładach). Koncepcyjny podział podmiotów wspierających proces prowadzenia zespołów sportowych oraz przypisanych im w tym zakresie zadań, jakie przyjęto w procesie badawczym zaprezentowano w tab. 2 i 3.

W analizie pracy wyróżnionych specjalistów i stosowania określonych metod w podnoszeniu efektywności zespołu trenerzy określali poziom znaczenia pracy w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak znaczenia. Rezultatem tego był wskaźnik opisujący średnie znaczenie podmiotu lub metody dla badanych. Zatem im wskaźnik był bliższy 5, tym większa liczba trenerów wskazujących podmiot lub metodę wskazywało większe znaczenie dla efektywności zespołu. Ponadto zebrano opinie trenerów na temat obszarów wiedzy, w których chcieliby poszerzać swoją jej znajomość, przedstawiając badanym zestaw opcji, z których mogli wybrać te, które ich interesują. Sens liczonego tu wskaźnika był analogiczny do wskaźnika udziału specjalistów w zwiększaniu efektywności.

Tabela 2. Zadania podmiotów wspierających proces podnoszenia efektywności zespołu sportowego, cz. 1

Lp.	Zadania podmiotów wspierających			
	Psycholog (P)	Coach (C)	Mentor (M)	Fizjoterapeuta (F)
1	Doradztwo	Doradztwo	Doradztwo	Wspieranie procesu odnowy biologicznej zawodników
2	Wspieranie pozytywnego nastawienia zespołu	Budowanie swoich umiejętności i potencjału	Wspieranie zmian	Wdrażanie metod i technik treningowych
3	Motywacja	Budowanie odpowiedzialności za wynik	Motywacja	Badania fizjologii wysiłku
4	Rozwiązywanie konfliktów w zespole	Motywacja	Walka ze stresem	Profilaktyka kontuzji
5	Rozwijanie odporności psychicznej	Rozwiązywanie konfliktów	Rozwiązywanie problemów	Profilaktyka przetrenowania
6	Sesje terapeutyczne grupowe	Rozwijanie wiary w siebie	Wspieranie chęci do uczenia się i doskonalenia swoich kompetencji	Inne
7	Radzenie sobie ze stresem	Wspieranie potencjału	Nabywanie nowej wiedzy	
8	Współpraca w zespole	Diagnoza i analiza potencjału psychicznego poszczególnych graczy		
9	Radzenie sobie z sukcesem lub porażką	Diagnoza i analiza potencjału psychicznego zespołu		
10	Inne	Pokonywanie barier psychicznych u zawodników		
11		Określanie celów indywidualnych		
12		Zarządzanie własnymi emocjami		
13		Doskonalenie komunikacji w zespole		
14		Inne		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Zadania podmiotów wspierających proces podnoszenia efektywności zespołu sportowego, cz. 2

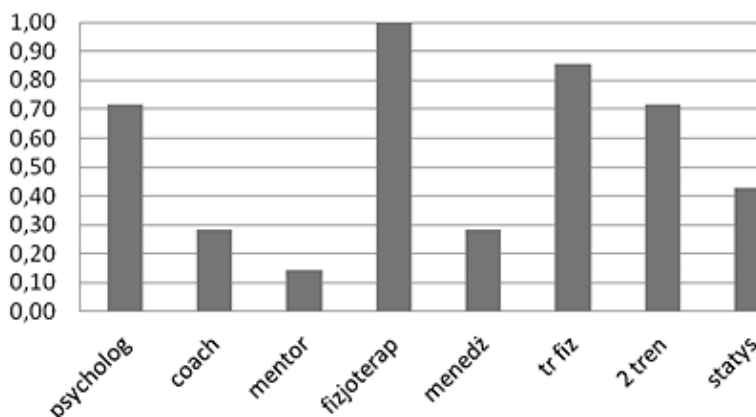
Lp.	Zadania podmiotów wspierających			
	Menedżer (ME)	Trener przygotowania fizycznego (TF)	2 trener (drugi trener – dt)	Statystyk
1	Wspieranie logistyki zespołu	Doradztwo	Doradztwo	Doradztwo
2	Organizacja zgrupowań, treningów	Wspieranie entuzjazmu zespołu	Wspieranie entuzjazmu zespołu	Prowadzenie kontroli działania w grze zawodników zespołu własnego
3	Budowanie marki zespołu	Wybór metod treningu fizycznego	Rozwiązywanie problemów	Prowadzenie kontroli działania w grze zawodników zespołu przeciwnego
4	Współpraca z mediami	Planowanie procesu treningu fizycznego	Motywowanie wybranych zawodników	Prowadzenie kontroli działania w grze zespołu własnego
5	Kreowanie wizerunku klubu, zespołu	Realizacja procesu treningu fizycznego	Wybór metod i form treningu	Prowadzenie kontroli działania w grze zespołu przeciwnego
6	Inne	Kontrola procesu treningu fizycznego	Realizacja rozgrzewki oraz części końcowej treningów i meczów	Przygotowanie i realizacja planu taktycznego gry w działaniach indywidualnych
7		Planowanie i kontrola obciążeń w mikrocyklach i mezocyklach	Realizacja fragmentów jednostek treningowych	Przygotowanie i realizacja planu taktycznego gry w działaniach zespołowych
8		Planowanie i kontrola obciążeń w okresach treningowych i makrocyklach	Realizacja całych jednostek treningowych	Budowanie bazy danych na temat przeciwników
9		Motywowanie wybranych zawodników	Prowadzenie kontroli efektów treningowych	Inny
10		Realizacja rozgrzewki oraz części końcowej treningów i meczów	Prowadzenie kontroli działania w grze zawodników i zespołu własnego	
11		Przygotowanie i realizacja procesu suplementacji oraz odżywiania zawodników	Prowadzenie kontroli działania w grze zawodników i zespołów przeciwnych	
12		Inny	Przygotowanie i realizacja planu taktycznego w działaniach indywidualnych	
13			Przygotowanie i realizacja planu taktycznego w działaniach zespołowych	
14			Wybór składu wyjściowego	
15			Kierowanie zawodnikami i zespołem w czasie gry	
16			Inny	

Źródło: opracowanie własne.

Następnie poddano analizie odpowiedzi trenerów korzystających ze współpracy z danym podmiotem wspierającym pod kątem realizowanych przez podmiot zadań w procesie podnoszenia efektywności. Obliczono wskaźnik udziału każdego zadania w profilu specjalisty.

3. Analiza wyników badań

W najszerszym zakresie badani trenerzy wspomagają się pracą specjalistów z obszaru: wsparcia psychologicznego, treningu przygotowania fizycznego i fizjoterapii. Najczęściej jako podmiot wspierający wybierano coacha i mentora, a także nie wskazywano ich jako postulowane podmioty wspierające w procesie zwiększania efektywności zespołu (rys. 1). Podobnie kształtują się też opinie co do znaczenia pracy wyróżnionych podmiotów wspierających dla efektywności zespołu (rys. 2). Największe deklarowane znaczenie ma praca trenera przygotowania fizycznego, drugiego trenera, fizjoterapeuty i lekarza.

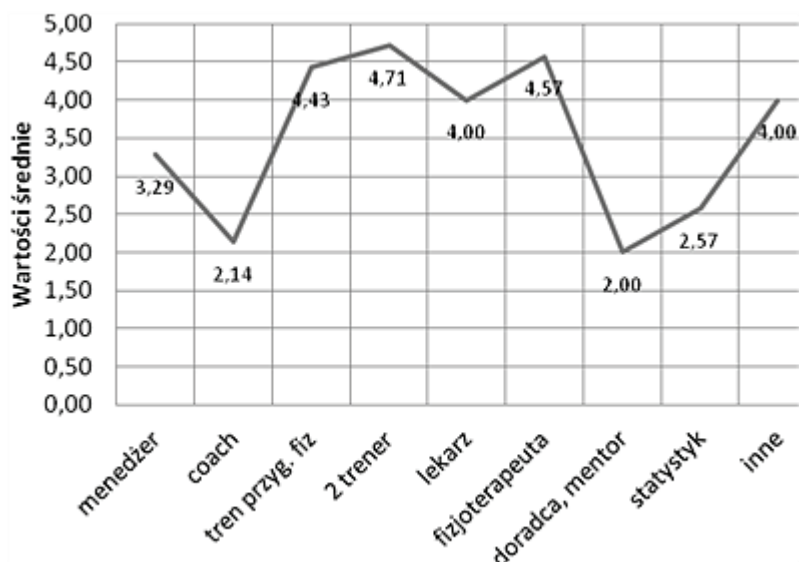


Rys. 1. Udział współpracy specjalistów z trenerem

Źródło: opracowanie własne.

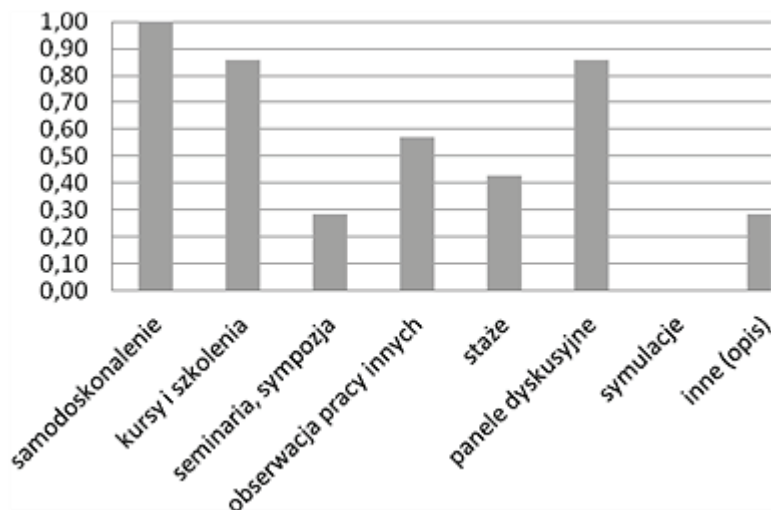
Trenerzy, którzy wzięli udział w badaniach, najczęściej poszerzają swoją wiedzę specjalistyczną poprzez udział w szkoleniach, kursach kwalifikacyjnych, panelach dyskusyjnych, ale przede wszystkim w procesie samodoskonalenia, co ukazano na rys. 3.

Ciekawe są deklaracje badanych trenerów co do obszarów, w których chcą się doskonalić. Sugerują one jednoznacznie, iż badani widzą spore potrzeby wykorzystywania w podnoszeniu efektywności zespołu wiedzy z zakresu psychologii, fizjologii wysiłku, metod treningu oraz socjologii. Najmniej zainteresowania przejawiają trenerzy doskonaleniem wiedzy dotyczącej diety, medycyny sportu, coachingu, odnowy biologicznej i dozwolonego farmakologicznego wspomaganie treningu (rys. 4).



Rys. 2. Znaczenie pracy podmiotów współpracujących z trenerem

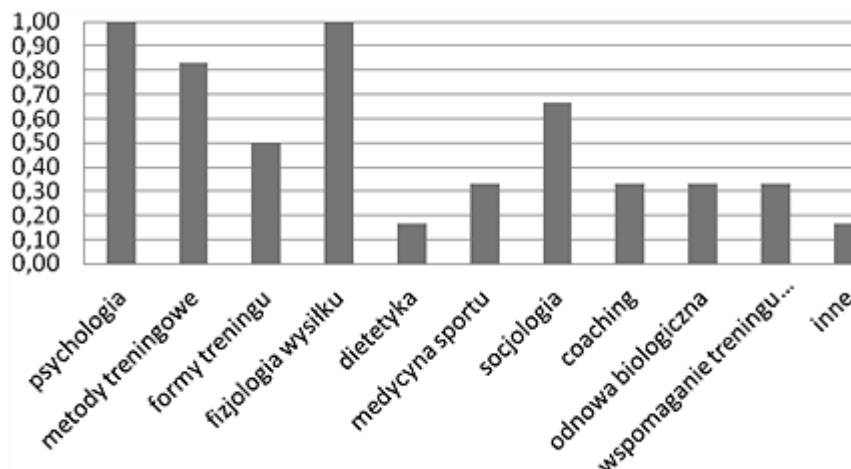
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Formy poszerzania i doskonalenia wiedzy trenerów

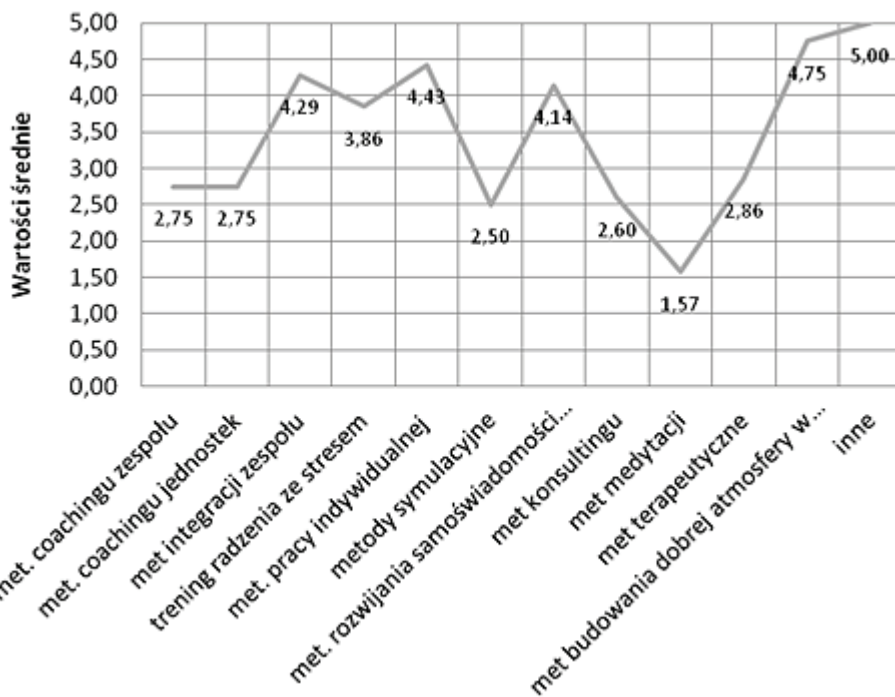
Źródło: opracowanie własne.

Preferowane metody doskonalenia procesu treningowego to przede wszystkim: metody integracji zespołu, rozwijanie samoświadomości, budowanie dobrej atmosfery, ale również trening radzenia sobie ze stresem i zorientowane na pracę z II trenerem (rys. 5).



Rys. 4. Potrzeby doskonalenia trenerów w wybranych obszarach wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

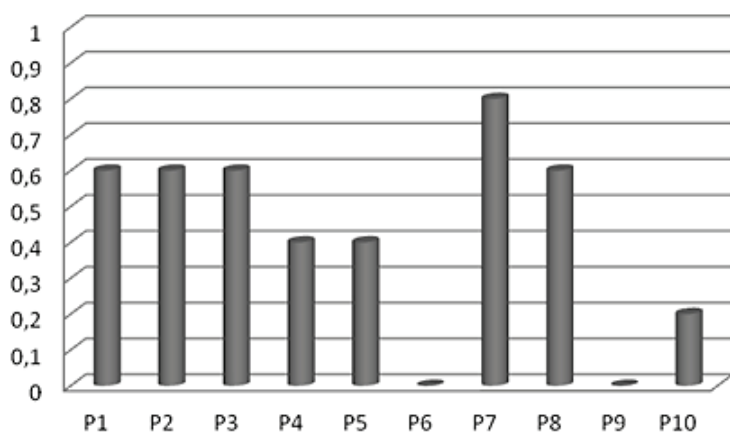


Rys. 5. Metody podnoszenia efektywności zespołów sportowych w opinii trenerów

Źródło: opracowanie własne.

Według oceny badanych najmocniej wspierani są oni przez klub (7 wskazań) i sponsorów (4 wskazania, z czego 3 od trenerów z lig zawodowych). Pozostałe proponowane instytucje (uczelnia, związek sportowy, instytucje naukowe, władze samorządowe, władze ligi i federacje międzynarodowe) były wskazywane raz lub wcale (instytucje naukowe).

Badani trenerzy często deklarowali, że współpracują z psychologiem (5 z 7). Jako główne obszary działania tych specjalistów wskazywali szeroko rozumiane doradztwo, wspieranie pozytywnego nastawienia zespołu, motywowanie i stymulowanie właściwej współpracy w zespole. Jednak najczęściej wybieranymi działaniami psychologa były te związane z radzeniem sobie ze stresem. Wśród najrzadziej wybieranych działań znajdują się sesje terapeutyczne grupowe i zadania związane z umiejętnościami radzenia sobie z porażkami i sukcesami. Zwłaszcza ten drugi fakt jest interesujący, ponieważ sportowcy bardzo często stawiani są w takich sytuacjach i muszą sobie z nimi radzić (rys. 6).



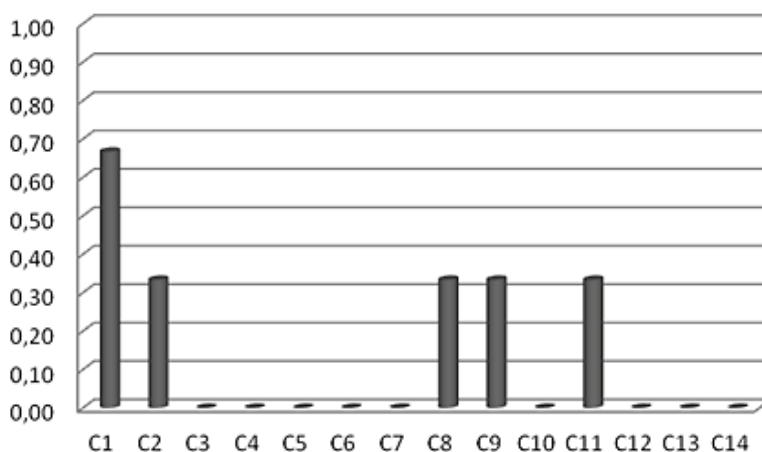
Legenda: P1...P10: zadania psychologa.

Rys. 6. Zadania realizowane przez psychologa na podstawie wskazań trenerów

Źródło: opracowanie własne.

Coach był specjalistą wykorzystywanym przez trzech trenerów. Widzimy również, że zakres współpracy był bardzo niewielki i według deklaracji trenerów najbardziej związany z doradzaniem trenerowi. Podobna sytuacja występuje także w odniesieniu do mentora, który był wskazany tylko przez jednego trenera (rys. 7).

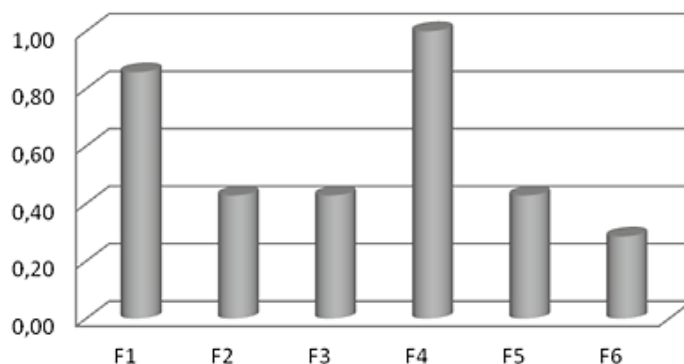
Fizjoterapeuta był najczęściej wskazywanym specjalistą, gdyż wszyscy trenerzy deklarowali z nim współpracę. Największe znaczenie miała praca fizjoterapeuty w zakresie wspierania procesów odnowy biologicznej i profilaktyki kontuzji, pozostałe zadania, a więc wdrażanie metod i technik treningowych, badania fizjologii wysiłku i profilaktyka przetrenowania, były wybierane rzadziej (rys. 8).



Legenda: C1...C14: zadania coacha.

Rys. 7. Zadania realizowane przez coacha na podstawie wskazań trenerów

Źródło: opracowanie własne.



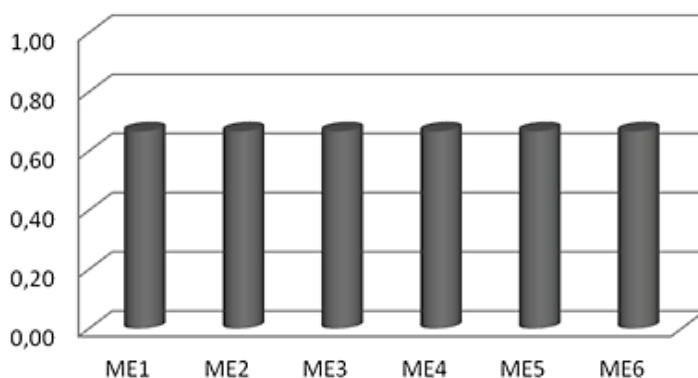
Legenda: F1...F6: zadania fizjoterapeuty.

Rys. 8. Zadania realizowane przez fizjoterapeutę na podstawie wskazań trenerów

Źródło: opracowanie własne.

Menedżer był rzadko wskazywany jako podmiot wspierający działanie zespołu (2 z 7), ale trenerzy wskazujący go dostrzegali duży zakres jego działań, zaznaczając wszystkie proponowane przez autorów zadania (rys. 9).

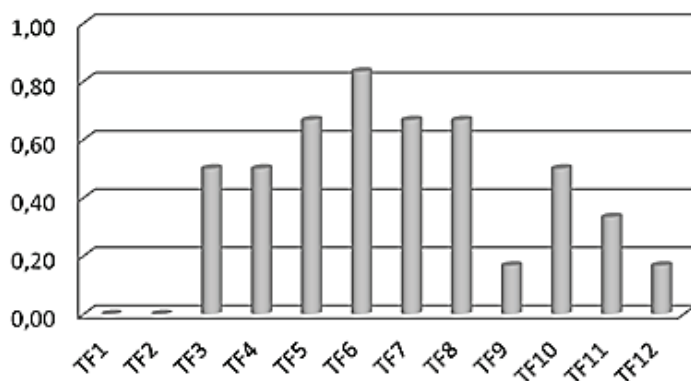
Trener przygotowania fizycznego pojawia się często wśród podmiotów wspierających trenera (6 z 7). Dostrzega się także szeroki zakres jego zadań, wśród których za szczególnie ważne trenerzy uważają realizację procesu treningu fizycznego, planowanie i kontrolę obciążeń w cyklach treningowych, za najważniejsze zaś uważają



Legenda: ME1...ME6: zadania menedżera.

Rys. 9. Zadania realizowane przez menedżera na podstawie wskazań trenerów

Źródło: opracowanie własne.



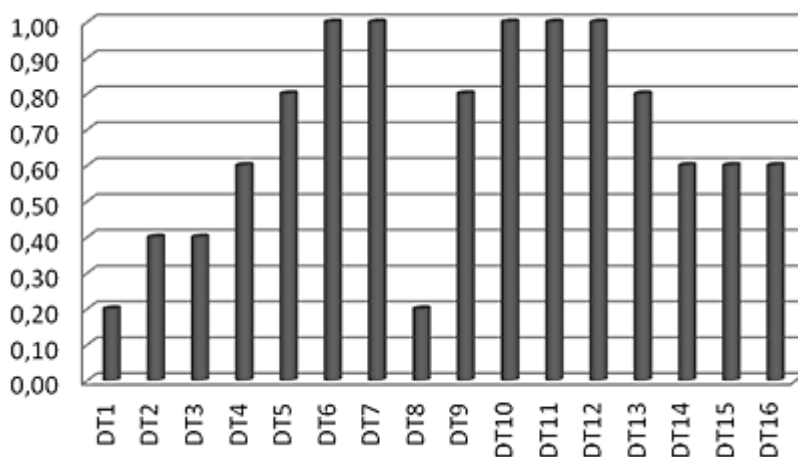
Legenda: TF1...TF12: zadania trenera przygotowania fizycznego.

Rys. 10. Zadania realizowane przez trenera przygotowania fizycznego na podstawie wskazań trenerów

Źródło: opracowanie własne.

kontrolę procesu treningu fizycznego. W wynikach surowych widać także większy zakres zadań deklarowanych przez trenerów z lig zawodowych (rys. 10).

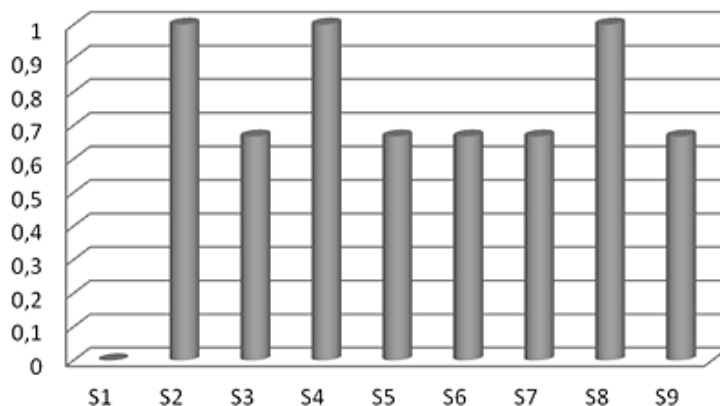
Drugi trener był wskazywany jako podmiot współpracujący przez 5 z 7 badanych trenerów. Uwidacznia się duży zakres zadań realizowanych przez tego specjalistę. Najczęściej wskazywane zadania to wybór form i metod treningu, realizacja wybranych części treningów i elementów rutyny przedmeczowej i pomeczowej, kontrola efektów treningowych oraz kontrola działania w grze zespołu własnego i przeciwników, a także przygotowanie i realizacja planu taktycznego w działaniach indywidualnych i zespołowych (rys. 11).



Legenda: DT1...DT16: zadania drugiego trenera.

Rys. 11. Zadania realizowane przez drugiego trenera na podstawie wskazań trenerów

Źródło: opracowanie własne.



Legenda: S1, S9: zadania statystyka.

Rys. 12. Zadania realizowane przez statystyka na podstawie wskazań trenerów

Źródło: opracowanie własne.

Statystyk to podmiot wybierany tylko przez trenerów z poziomu lig zawodowych (3 z 7). Wskazują oni dość szeroki zakres zadań i wysoko oceniają oddziaływanie na efektywność zespołu, gdyż tylko jedno zadanie (doradztwo) nie było zbyt popularne. Zauważyć jednak trzeba, że trenerzy z niższych poziomów rozgrywek zaznaczali zadania charakterystyczne dla statystyka także w obszarze zadań drugiego trenera (rys. 12).

4. Wnioski

Analiza wykorzystywanych podmiotów wspierających podnoszenie efektywności zespołu skłania do wniosków, że trenerzy widzą potrzebę poszerzania oddziaływania na zespół poprzez specjalistów tworzących sztab szkoleniowy. Najchętniej korzystają oni z fizjoterapeutów, drugich trenerów, trenerów przygotowania fizycznego i psychologów. Deklarowane wsparcie ze strony psychologów jest interesującym faktem, zwłaszcza w perspektywie bardzo niskiego udziału pracy coachów i mentorów. Prawdopodobnie zadania charakterystyczne dla tych ostatnich podmiotów są realizowane przez psychologów, na co wskazuje szeroki zakres zadań wskazywany dla tych specjalistów. Innym powodem jest może słaba znajomość charakteru pracy coachów i mentorów oraz korzyści, jakie może oferować z nimi współpraca.

Tempo zmian zachodzących jednocześnie na wielu obszarach i konieczność dostosowania się do nich jest dużym wyzwaniem dla wszystkich podmiotów w organizacji. Wymaga to ponownej oceny i zmiany paradygmatów przywództwa. Dla wielu organizacji, w tym również dla organizacji sportowych, oznacza to odejście od tradycyjnego modelu kontroli do modeli alternatywnych, w których nacisk kładzie się na kompetencje kulturowe, organizacyjne uczenie się oraz umiejętności wspierania komunikacji i współpracy w grupach [Łasiński, Głowicki 2011].

Wśród postulowanych podmiotów o dużym znaczeniu dla wzrostu efektywności zespołu pojawiają się – podobnie jak poprzednio drugi trener – trener przygotowania fizycznego i fizjoterapeuta. Wysokie znaczenie według badanych ma również praca lekarza oraz psychologa. Opinia ta jest sygnałem, że w procesie doskonalenia narzędzia badawczego trzeba mocno uwzględnić te dwa podmioty. Wydaje się, że znaczący wpływ na wyniki mogła mieć niejednorodna charakterystyka badanych, których część pracowała w zespołach z najwyższego poziomu, a część w zespołach młodzieżowych lub w niższych ligach. Z całą pewnością badania właściwe należy przeprowadzić na bardziej jednorodnej próbie.

Analiza materiału pod kątem wykorzystywanych form poszerzania i doskonalenia wiedzy specjalistycznej oraz obszarów, w których badani chcą uzupełniać wiedzę, wskazuje na spore zróżnicowanie form. Trenerzy najczęściej rozwijali wiedzę poprzez samokształcenie, udział w kursach i szkoleniach oraz poprzez dyskusje, choć zauważa się także udział innych form. Ciekawe wnioski nasuwają się z analizy postulowanych obszarów poszerzania wiedzy, gdzie oprócz zapotrzebowania na wiedzę metodyczną i fizjologiczną zgłaszana jest chęć zdobywania wiedzy psychologicznej i socjologicznej. Wysokie znaczenie wiedzy psychologicznej ma swoje odzwierciedlenie także w wynikach prezentowanych badań dotyczących podmiotów wspierających pracę trenera, gdzie psycholog był wskazywany przez 5 z 7 badanych. Wiedza na temat psychologii i socjologii jest jednak również podstawą oddziaływania coacha i mentora, ale trenerzy bardzo nisko oceniają znaczenie pracy tych specjalistów w podnoszeniu efektywności. Być może jest to związane ze słabym upowszechnieniem wśród trenerów wiedzy na temat charakteru ich pracy.

W badaniach odnoszących się do metod zwiększania efektywności zespołu można dostrzec, że w opinii trenerów, oprócz metod zorientowanych na pracę indywidualną zawodników, duże znaczenie mają metody zwiększające samoświadomość graczy, metody integrowania zespołu, budowania pozytywnej atmosfery i obniżania stresu. Pozytywnie koresponduje to z deklarowanymi obszarami doskonalenia wiedzy trenerów, gdzie psychologia i socjologia miały duży udział. Do podobnych wniosków doszli też C. Nash i J. Sproule [2012]. Skuteczne wykorzystywanie tych metod może być treścią pracy specjalistów wspomagających proces treningowy. Takim specjalistą będzie z pewnością psycholog, ale także *coach* i mentor, którzy nie byli często wskazywani jako podmioty współpracujące.

Wyniki badań pilotażowych pokazują zakres wiedzy potrzebnej do prowadzenia treningu sportowego i budowania zespołów sportowych. W opinii autorów konieczne jest poszerzenie materiału badań o szerszą grupę trenerów, ale już wstępne dane wskazują na wiele niewykorzystanych możliwości w zakresie wspierania polskich trenerów w procesie osiągnięcia mistrzostwa sportowego. Luki te wskazują na spory deficyt polskiego rynku specjalistów wspomagających sport kwalifikowany w stosunku do praktyk zachodnich. Badania mają na celu wskazanie na preferencje trenerów w zakresie oczekiwanego wsparcia oraz barier, jakie napotykają w procesie kształtowania sukcesu sportowego. Mogą one odegrać ważną rolę w ocenie stanu rynku sportowego w Polsce oraz wskazania kierunku istotnych zmian w tym zakresie usprawniających nasze praktyki. Polska rzeczywistość gospodarcza pokazuje jednak, że zachodnie wzory docierają do nas powoli i nie zawsze skutecznie adaptują się do „naszej” rzeczywistości. Taka sytuacja wyzwała konieczność zmiany myślenia o funkcjonowaniu polskich instytucji sportowych, a zwłaszcza roli trenera i menedżera w organizacjach sportowych [Stosik, Morawski 2009].

Literatura

- Czajkowski Z., *Nauczanie techniki sportowej*, Zespół Wydawnictwa Centralnego Ośrodka Sportu, seria Biblioteka Trenera, Warszawa 2004.
- Herzig M., *Osobowość menedżera sportu*, [w:] *O umiejętnościach i osobowości menedżera sportu, jego publicznym wizerunku oraz ceremoniale sportowym*, red. B. Ryba, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 1999.
- Kłodecka-Różalska J., *Psychologia sportu. Strategie i techniki. Przedmowa do wydania polskiego*, COS, Warszawa 1998.
- Kostopoulos N., *Requiring competencies of basketball coaches in Greece*, 2011, <http://www.biology-ofexercise.com/714.pdf> (dostęp: 06.01.2012).
- Łasiński G., Głowicki P., *Komunikacja otwarta jako istotny obszar potencjału rozwojowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 218, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Martens R., *Jak być skutecznym trenerem*, Zespół Wydawnictw Centralnego Ośrodka Sportu, seria Biblioteka Trenera, Warszawa 2009.
- Mesquita I., Mario Borges M., Rosado A., De Souza A., *Handball coaches' perceptions about the value of working competences according to their coaching background*, "Journal of Sports Science and Medicine" 2011, nr 10.

- Naglak Z., *Zespołowa gra sportowa*, Studia i Monografie Akademii Wychowania Fizycznego, vol. 45, Wydawnictwo AWF, Wrocław 1994.
- Nash C., Sproule J., *Coaches perceptions of their coach education experiences*, "International Journal of Sport Psychology" 2012, 43, s. 33-52.
- Pacelt Z., *Rola trenera we współczesnym sporcie*, „Życie Akademickie” (AWF Wrocław) 2010, 121.
- Panfil R., *Efektywny coaching zespołów zadaniowych*, Studia i Monografie Akademii Wychowania Fizycznego nr 92, Wydawnictwo AWF, Wrocław 2008.
- Sas-Nowosielski K., *O niektórych społeczno-pedagogicznych rolach trenera*, „Sport Wyczynowy” 2008, nr 1-3, s. 517-519.
- Seweryniak T., *Decyzje coacha a sprawność działania gracza*, [w:] *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, red. V. Galant, K. Perechuda, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1086, Wydawnictwo AE, Wrocław 2005.
- Stosik A., Głowicki P., Zarecka E., *HR business partner – nowa rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 218, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, AWF, Wrocław 2009.

DIAGNOSIS OF THE PROCESS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF SPORTS TEAMS IN THE ASPECT OF ENTITIES SUPPORTING THE SPECIALIST KNOWLEDGE OF COACHES

Summary: The main purpose of the article is to present a team sport coach who conducts training process and makes use of their own complementary and indispensable competences as well as support of entities of the environment. The authors conduct an analysis of essential competencies, roles, functions and operations of different entities supporting sport team forming process and influencing sport success. In the article empirical data coming from pilot studies are presented and actual and expected state regarding team sport coaches' opinion is shown. Other important element of conducted analysis is a matter of coaches' professional knowledge recalling their training needs.

Keywords: sports coach, sports team, expertise, collaboration, efficiency.