

Wojciech Cieśliński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

WYKORZYSTANIE DOŚWIADCZEŃ TRENINGU SPORTOWEGO DO ROZWOJU MENEDŻERÓW W ORGANIZACJACH

1. Wstęp

Trenadżer to określenie bliskoznaczne dla trenera, menedżera [Eichelberger 2005] i coacha [Witkowski, Cieśliński 2005]. Połączenie tych funkcji wynika z trzech przesłanek. Pierwsza to trener, który, jak we współczesnym sporcie, przygotowuje pracownika czy zespół pracowniczy w taki sposób, aby uwzględniać efekty nakładania się (kumulowania) stanu gotowości do wykonywania pracy. Druga to menedżer, którego funkcją jest koordynacja elementów obciążenia pracą i szkoleniami, w taki sposób, aby cele organizacji były osiągnięte na najwyższym poziomie sprawności. Trzecia to coach, którego Hammer [1999] wkomponował w strukturę rozwoju organizacyjnego, przypisując mu funkcję koordynatora rozwoju zespołów procesowych, osiągających cele procesów.

Powyższe przesłanki, predykaty trenadżeryzmu, wskazują, że zarządzanie i szkolenie współczesnych kadr menedżerskich powinno uwzględniać cykliczność pracy i szkolenia oraz odpoczynku w zespołach procesowych. Nieuwzględnianie, jak w przypadku treningu sportowego, cykliczności zmniejsza efektywność rozwoju kadr, którego zasadniczym celem ma być kumulacja, nakładanie się efektów szkoleniowych.

W niniejszej pracy opisane zostały schematy działania umożliwiające pracownikom i zespołom procesowym osiągnięcie wysokiej sprawności działania (stanu podwyższonej gotowości do wysiłku). Autor, przedstawiając te schematy, poszukuje odpowiedzi na pytanie, co z teorii treningu sportowego można stosować do treningu potencjału kierowniczego i jak to robić? Czy te dwa obszary działalności ludzkiej można ze sobą porównywać?

Nie jest celem autora wskazanie na jednoznaczne trendy w tym zakresie, ale jedynie zasygnalizowanie problemu, co po badaniach empirycznych pozwoli postawić wstępne hipotezy.

W pracy przedstawiono zatem: podejście procesowe do zarządzania i rozwoju kadr jako element wyjściowy do budowy cykli pracy, treningu i wypoczynku, podstawowe założenia związane z teorią treningu sportowego, wskazanie na możliwe do zastosowania zalecenia i wskazówki dla treningu potencjału kierowniczego oraz zakończenie w postaci sugestii autora, który był w przeszłości trenerem, a obecnie zajmuje się teorią i praktyką zarządzania. W pracy opisano więc problemy cykliczności szkolenia, pracy i podejścia procesowego do rozwoju i zarządzania kadrami.

2. Problem badawczy

Rozwój potencjału kierowniczego [Lachowicz 1995; Perechuda 1989; Perechuda, Cieśliński 1993], to nie tylko zbiór różnego rodzaju treningów (zdrowotny, interpersonalny, twórczego rozwiązywania problemów itp.), lecz także ich rezultaty. *Implicite* zakłada się, że trening interpersonalny m.in. poprawia relacje między ludźmi w grupie pracowniczej, trening twórczości poprawia umiejętności rozwiązywania problemów itp. Rzadko jednak zastanawiano się nad tym, w jaki sposób dobierać poszczególne rodzaje treningu, kiedy je prowadzić, z jaką objętością i intensywnością, jaką formę odpoczynku zaplanować, aby uzyskać efekt podwyższonych zdolności do pracy. Dalej: kiedy poprowadzić trening, gdzie – w pracy czy poza pracą? Czy trening interpersonalny powinien poprzedzać np. trening twórczości? Czy po treningu twórczości powinien odbyć się trening związany np. z wdrażaniem nowoczesnej koncepcji zarządzania relacjami z klientem?

Pytania te wskazują na potrzebę poszukiwania możliwości sformułowania wstępnych hipotez. Istotą doskonalenia potencjału kierowniczego oraz rozwoju pracy grupowej jest budowa właściwych ze względu na objętość (składnik ilościowy obciążenia, najczęściej wyrażany czasem) oraz na intensywność (składnik jakościowy obciążenia, najczęściej wyrażany rodzajem treningu i pracy¹).

Należy wskazać, że rozwój potencjału kierowniczego oraz sprawność w pracy zespołowej uwarunkowane są: po pierwsze, wielkością obciążenia pracą i treningami oraz ich jakością², rozumianą jako rodzaj treningu i pracy oraz wypoczynku, po drugie, strukturą obciążenia, jej składnikami ilościowymi i jakościowymi (należy planować w taki sposób, aby efekty jednego treningu, ich nadbudowę, w sto-

¹ Przez obciążenie w treningu potencjału kierowniczego czy pracy zespołowej należy rozumieć czas poświęcony na pracę oraz trening. Dopiero te dwa elementy razem dają informację o wielkości obciążenia. Z tego punktu widzenia należy rozpatrywać obciążenie, ponieważ na możliwości adaptacyjne organizmu czy zespołu mają wpływ obie składowe, czyli ilość pracy dziennie oraz ilość czasu poświęcona na trening.

² Jakość w treningu sportowym rozumiana jest jako intensywność wysiłku sportowego. W organizacji należy przez to rozumieć rodzaj obciążenia: praca (planowanie, organizowanie, kontrolowanie, motywowanie) i trening (umiejętności koncepcyjnego myślenia, interpersonalne i operacyjne).

sunku do stanu początkowego, wykorzystać do dalszego rozwoju danych umiejętności), po trzeciej, trening, ze względu na oczekiwane efekty, powinien być realizowany w tzw. zespołach procesowych [Hammer 1999]. Pozwoli to na uzyskiwanie efektów z zespołem, z którym się na co dzień pracuje. Jednocześnie struktura procesowa rozwoju kadr wyznacza punkty krytyczne, w których wymagane są podwyższone zdolności do pracy zespołowej, wysiłku intelektualnego, fizycznego i emocjonalnego. Zaprezentujemy podstawowe pojęcia.

3. Model aplikacji koncepcji

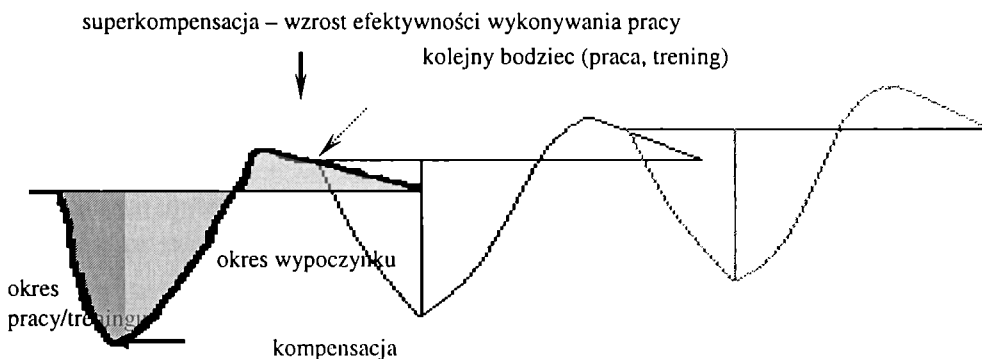
Do podstawowych pojęć związanych z przedstawianą problematyką należą: cykliczność szkolenia, superkompensacja, obciążenia treningowe, forma sportowa, adaptacja, przetrenowanie [Matwiejew 1981].

Z organizacją procesu treningowego jest związane podstawowe pojęcie – cykliczność. Wyróżnia się mikrocykle treningowe (najczęściej są to 7-dniowe struktury), mezocykle (struktury miesięczne) i makrocykle treningowe (od pół roku do roku) [Matwiejew 1981, s. 209-218]. Celem budowy cykli treningowych jest dobór obciążeń treningowych i faz wypoczynku, aby uzyskać efekt przyrostu formy. A zatem podstawowym celem budowy cykli szkoleniowych jest rozłożenie w czasie obciążeń treningowych w układzie tygodniowym, miesięcznym, półrocznym i rocznym. Relacje między wielkością obciążeń pracą i treningiem a odpoczynkiem wpływają na wielkość przyrostu zdolności do podejmowania zadań wynikających z pracy i treningu.

Obciążenia treningowe to wielkość pracy, jaka jest wykonywana, celem zmęczenia organizmu [Prus 2003] i podniesienia poziomu adaptacji do większych obciążeń. Stan dyspozycji do wysiłku nazywa się formą. Aktualna dyspozycja jest powiązana z możliwościami adaptacyjnymi. Adaptacja to pojęcie związane z wielkością zmian, do jakich organizm czy zespół może dopuścić. Kolejnym pojęciem jest przetrenowanie (przepracowanie). Oznacza ono, że organizm dopuścił do takich wielkości zmian, których nie jest w stanie odbudować, niezdolność organizmu sportowca do podjęcia określonego wysiłku. Budowa planów szkoleniowych w oparciu o cykle, wielkość obciążeń, wielkość adaptacji musi doprowadzić do efektu, który w treningu sportowym nazywa się efektem superkompensacji. Jest to faza podwyższonej gotowości organizmu do podejmowania walki i/lub gry sportowej.

Wszystkie te elementy przedstawiono na rys. 1.

Każda praca wywołuje efekt zmęczenia. Jeżeli obciążenia nie będą za duże, w fazie odpoczynku następuje efekt kompensacji. Długość odpoczynku zależy od indywidualnych cech pracownika. W każdym razie, aby uzyskać efekt kompensacji, należy wprowadzić wypoczynek po okresie pracy. Następne obciążenia mogą (aby uzyskać kumulację efektów) wystąpić wtedy, gdy organizm wejdzie w tzw. fazę superkompensacji, czyli nadwyżki zdolności do dalszej pracy. A zatem, jak pokazano



Rys. 1. Model budowy stanu podwyższonej gotowości do realizacji zadań

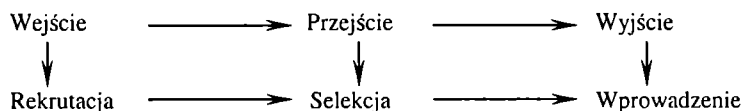
Źródło: opracowanie własne za: [Bompa 1990, s. 185].

na rys. 1, na efekt podwyższonych zdolności do następnego wysiłku składają się: wielkość obciążenia, poziom adaptacji, monitoring efektu superkompensacji i dalsze obciążenie organizmu, tylko w fazie superkompensacji, celem możliwości stałego podnoszenia zdolności do podejmowania wysiłku.

4. Podejście procesowe jako warunek cykliczności zarządzania kadrami

Wskazuje się na procesowe podejście z jednego zasadniczego punktu widzenia, a mianowicie cykliczności działań osób odpowiedzialnych za rozwój kadr, umożliwiający dopasowywanie aktualnych dyspozycji kadry kierowniczej do oczekiwań organizacji i potrzeb kadry kierowniczej. Cykliczność zarządzania kadrami i związane z tym działania w obszarze rozwoju przebiegają w 3 etapach [Lachowicz 1995; Cieśliński 1999]. Na etapie wstępnym następuje rekrutacja, przejściowym – doskonalenie kadr, a na etapie końcowym – przemieszczanie poziome i pionowe kadr. Każdy proces to układ wejścia, przejścia i wyjścia, który schematycznie opisano poniżej.

Etap wstępny – od rekrutacji przez selekcję do wprowadzenia. Istotą tego etapu jest organizacja procesu naboru w taki sposób, aby mieć możliwość wyboru najlepszych pracowników, poprzez ich selekcję a następnie wprowadzenie na stanowisko (rys. 2).



Rys. 2. Schemat procesu doskonalenia kadr w etapie wstępnym

Źródło: [Cieśliński 1999, s. 44].

Etap przejściowy – procesy doskonalenia. Etap przejściowy to realizacja procesu doskonalenia kadry kierowniczej, gdzie wejściem jest opracowanie planu szkoleniowego, w tym ścieżek karier, następnie dokonanie oceny potencjału kierowniczego, a wyjściem – decyzje o przesunięciach kadrowych (rys. 3).

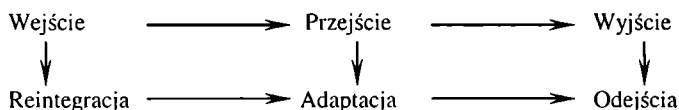


Rys. 3. Schemat procesu doskonalenia kadr w etapie przejściowym

Źródło: [Cieśliński 1999, s. 48].

Etap wyjścia – proces przemieszczenia. Etap wyjścia, związany z doskonaleniem kadr, na wstępie obejmuje działania związane z reintegracją zawodową kadry, w fazie przejścia następuje adaptacja, na koniec procesu, w razie braku możliwości adaptacji, następują ponowne przesunięcia lub odejścia pracowników (rys. 4).

Schemat ten nie do końca oddaje model funkcjonowania etapu trzeciego, związanego z rozwojem kadry kierowniczej, aczkolwiek wskazuje, że jego celem jest przygotowanie kadry kierowniczej do zmian i w przypadku wystąpienia adaptacji, wyjściem procesu będzie nie odejście pracownika, ale jego ponowne przemieszczenie (rys. 4).



Rys. 4. Schemat procesu doskonalenia kadr w etapie końcowym

Źródło: [Cieśliński 1999, s. 55].

Opisane schematy wskazują na potrzebę budowy cykli doskonalenia kadr, uwzględniających nakładanie się efektów rozwoju w poszczególnych, krytycznych fazach procesów. Tak jak sportowiec czy zespół mają wyznaczone terminy „startowe”, tak kierownicy, w swoich ścieżkach rozwoju karier, mają wyznaczone punkty, w których dokonuje się ich oceny. A zatem takimi punktami, w których, tak jak sportowcy podczas startu, kadra kierownicza czy zespół pracowniczy będą poddawane próbie, są: rekrutacja, selekcja, wprowadzenie na stanowisko, szkolenia, ocena, przesunięcia, reintegracja, adaptacja, ponowne przesunięcia lub odejścia.

Wyznaczone punkty krytyczne powinny stanowić w procesie rozwoju i doskonalenia kadr wskazówki dla osób odpowiedzialnych za kadry swojego przedsiębiorstwa, a dotyczące takiego ich przygotowania, aby ich dyspozycje, ich potencjał

kierowniczy w danym dniu czy okresie były najwyższe, ponieważ mają wykazać, że są zdolni do dalszej pracy i realizacji wyznaczonych zadań. Przyjmując powyższe założenia, jako punkt odniesienia co do sposobów doskonalenia kadry kierowniczej i zespołów procesowych, przedstawiono zarys koncepcji teorii treningu sportowego, w której wyeksponowano te założenia, w których mowa o cykliczności treningu sportowego, jako warunku koniecznego do przygotowania zespołu i/lub sportowca do najważniejszych startów, a które autor sugeruje jako wskazówki do aplikacji w rozwoju kadr przedsiębiorstwa.

5. Cykliczność pracy, treningu i wypoczynku

Istotą takiego podejścia jest budowa cykliów szkoleniowych *explicite* wskazujących na możliwość ciągłego rozwoju kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Brak tego typu planowania, działania jednorazowe, nie ukierunkowane na pracę w tzw. zespołach procesowych³, których nie wykorzystuje się do budowy, w przypadku sportu – formy sportowej, a w przedsiębiorstwie – do budowy ciągłej gotowości do podejmowania wysiłku intelektualnego, emocjonalnego i fizycznego, w zakresie realizacji zadań przedsiębiorstwa.

Na ten aspekt szkolenia wskazuje Eichelberger, w rozmowie z mistrzem olimpijskim Robertem Korzeniowskim [Eichelberger 2005]. „To określenie, za którym stoi dużo treści. Menedżerowie i pracownicy korporacji to ludzie działający pod dużym obciążeniem: w swoją pracę wkładają wiele wysiłku, poddani są znacznemu stresowi, a ich wydatki energetyczne bywają porównywalne z tymi, które są właściwe sportowcom wyczynowym. Porównanie do sportowców – co warto podkreślić – uzmysławia tym ciężko pracującym ludziom konieczność zadbania o właściwą i skuteczną odnowę psychobiologiczną. W dbaniu o zdrowie i kondycję przejawia się bowiem odpowiedzialność i wiarygodność sportowca. Rozmawiałem kiedyś z Robertem Korzeniowskim, który pokazał mi w komputerze swój plan pracy. Każdy dzień roku miał dokładnie zaprogramowany. Po jednej stronie tabelka z precyzyjnie określonymi obciążeniami treningowymi i startowymi, po drugiej – równie dokładnie rozpisany program odnowy. Bo umiejętne gospodarowanie własną energią nie polega wyłącznie na dawaniu sobie w kość, ale także na tym, by wykorzystywać wszystkie możliwości naturalnego zasilania, by potrafić oszczędzać energię i szybko wyrównywać jej straty”. W tym samym artykule Eichelberger używa również takich pojęć, jak zdolność do koncentracji i umiejętność bły-

³ „Zespoły procesowe” to zbiór ludzi realizujących w przedsiębiorstwie określony proces (tzw. wykonawcy procesu i właściciel procesu). Szkolenia w strukturach funkcjonalnych (szkolenia działu finansowego, produkcji, marketingu itd.) nie przynoszą porządnych efektów w postaci realizacji celów określonych dla poszczególnych procesów [Cieśliński 1999, s. 41-60]. Za takim podejściem opowiedział się również Strużyzna, wskazując na podejście procesowe do szkolenia kadry kierowniczej).

skawicznego restartowania. Należy wskazać, że są to pojęcia nieobce trenerom sportowym. Ich dewiza to obciążyć organizm zawodnika lub zespół w takim stopniu, aby nie przekroczyć możliwości organizmu (zawsze jednak do granic tych możliwości), pamiętając jednak o tym, że każdy wysiłek (umysłowy, fizyczny czy emocjonalny – stres) powoduje obniżenie zdolności do dalszego wysiłku. Tylko i wyłącznie odpoczynek (jak by powiedział psycholog – zrestartowanie się) powoduje ponowne podniesienie zdolności do dalszego wysiłku. Wielkość i jakość wykonanej pracy oraz wielkość i jakość wypoczynku, dopasowane do indywidualnych potrzeb i możliwości pracownika czy zespołu, determinują dalszy rozwój zdolności do pracy.

Jak widać z przytoczonego fragmentu opracowania, wskazuje się w nim, iż aby efektywnie doskonalić swój potencjał kierowniczy, należy pamiętać nie tylko o pracy⁴, lecz także, a może przed wszystkim, o tym, że aby efekty pracy (wykonywane codziennie zadania i uczestnictwo w szkoleniach) wykorzystać, trzeba dobrać odpowiednio do potrzeb i możliwości kierownika czy zespołu odpoczynek.

Zarówno potencjał kierowniczy, jak i podwyższony stan gotowości kadry kierowniczej do podejmowania codziennych wysiłków na rzecz realizacji zadań przedsiębiorstwa pojawiają się tylko podczas odpoczynku. Dlatego Eichelberger, jako psycholog, wskazuje (z perspektywy stresu psychicznego) na konieczność odnowy psychicznej, fizycznej i umysłowej.

Należy jeszcze raz podkreślić zasadę dobrze znaną w sporcie. Trening sportowy jest warunkiem koniecznym do uzyskania przez sportowca formy, jednak jej pojawienie się jest możliwe tylko wtedy, gdy dobrane zostaną odpowiednio do możliwości sportowca (zespołu) okresy (cykle szkoleniowe), w które wkomponowane zostaną zaplanowane okresy roztrenowania i odpoczynku [Matwiejew 1981; 1982; Dziąsko, Naglak 1983; Perechuda, Cieśliński 1993; Witkowski, Cieśliński 2005]. W tab. 1 przedstawiono przykładowy mikrocykl (tab. 1).

Jak pokazuje to przykładowy mikrocykl, budowa i rozwój podwyższonych zdolności do sprawnego realizowania zadań oraz do podejmowania nowych zadań przez poszczególnych pracowników i/lub zespół procesowy są uwarunkowane właściwym doбором obciążeń, pracą i treningiem oraz wyborem właściwego rodzaju wypoczynku w określonym dniu. Struktura każdego mikrocyklu może być różna, w zależności od tego, jakie efekty chcemy osiągnąć w układzie miesiąca (mezo-cykl) czy też półrocza lub roku (makrocykl). Budowa optymalnej struktury cyklów jest uwarunkowana etapami rozwoju zawodowego poszczególnych pracowników i zespołów procesowych.

⁴ Praca rozumiana jest tu w sensie podwójnym: praca jako wykonywane przez kierownika codzienne zadania oraz praca w sensie udziału w szkoleniu. Zaplanowanym odpoczynkiem czynnym może być np. udział pracownika w treningu relaksacyjnym.

Tabela 1. Przykładowy mikrocykl

Dzień tygodnia	Rodzaj pracy				Rodzaj treningu			Rodzaj wypoczynku	
	planowanie pracy	organizowanie pracy	kontrolowanie pracy	motywowanie do pracy	konceptyjne myślenie	myślenie interpersonalne	myślenie operacyjne	wypoczynek bierny	wypoczynek czynny
Poniedziałek	x	x			x			x	
Wtorek			x	x		x			x
Środa	x	x						x	
Czwartek			x		x				x
Piątek			x				x	x	
Sobota					x	x			x
Niedziela								x	x

Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Przyjmując *ad hoc* założenia związane z budową podwyższonych zdolności do wykonywania zadań, koncepcja trenadżeryzmu organizacji gospodarczych, wykorzystując wieloletnie doświadczenia teoretyków i praktyków sportu, wskazuje że:

1. Podniesienie i ciągłe doskonalenie kompetencji (operacyjnych, interpersonalnych i koncepcyjnych) kadry kierowniczej jest możliwe przy uwzględnieniu cykliczności procesów rozwoju, tzn. możliwości nakładania się efektów pracy i szkolenia kadry.

2. Cykliczność szkoleń powinna uwzględniać relacje między wielkością obciążenia pracą i szkoleniami a odpoczynkiem.

3. Odpoczynek powinien być wkomponowany w plany rozwoju kadry kierowniczej i zespołów procesowych.

4. Efekty skumulowane (aktualną dyspozycję do wysiłku intelektualnego, emocjonalnego i fizycznego kadry) uzyskuje się przez optymalizację obciążenia pracą i treningiem (szkoleniem) w relacji do czasu odpoczynku.

5. Podejście procesowe do zarządzania kadrą wyznacza punkty krytyczne w planowaniu rozwoju kadr.

6. Punktami krytycznymi w rozwoju i doskonaleniu kadr są: rekrutacja, selekcja, wprowadzenie, szkolenia, ocena, przesunięcia na stanowiskach, reintegracja zawodowa, adaptacja i ponowne przesunięcia lub odejście pracownika. Punkty te powinny stanowić wyznaczniki do planowania związanego z rozwojem i doskonaleniem kadr.

7. Zjawisko superkompensacji występuje nie tylko w sporcie, lecz także w procesach doskonalenia kadr. Jest ono związane z nadbudową zdolności wysiłkowych organizmu do wykonywania zadań.

Literatura

- Bompa T.O., *Teoria i metodyka treningu*, RCM-S Kultury Fizycznej i Sportu, Warszawa 1990.
- Cieśliński W., *Zarządzanie kadrami jako proces wspierający generowanie wartości dodanej w organizacji*, [w:] *Zarządzanie firmą sportową*, red. K. Perechuda, Leopoldinum, Wrocław 1999.
- Cooper C.L., Payne R., *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987.
- Dziąśko J., Naglak Z., *Teoria sportowych gier zespołowych*, PWN, Warszawa 1983.
- Eichelberger W., *Trenadżer sportowców korporacyjnych*, CIO, Warszawa 2005.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.
- Herr D., *Trainingslehre*, Sportverlag, Berlin 1982.
- Lachowicz Z., *Trening potencjału kierowniczego*, AE, Wrocław 1995.
- Łasiński G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, SiM nr 70, AWF, Wrocław 2003.
- Matwiejew L.P., *Grundlagen des sportlichen Trainings*, Sportverlag, Berlin 1981.
- Neubeiser M.L., *Management Coaching*, ECON, Die Deutsche Bibliothek, Wien 1990.
- Perechuda K., *Trening kierowniczy*, „Przegląd Organizacji” 1989 nr 10-11.
- Perechuda K., Cieśliński W., *Sport Training as an Open System*, [w:] *System Science*, red. F.S. Stowell, Plenum Press, New York–London 1993.
- Tepperwein K., Aeschbacher F., *Erfolg ist das Ziel-Das Trainings-Programm Fuir Manager*, ECON, Die Deutsche Bibliothek, Wien 1991.
- Witkowski K., Cieśliński W., *Coaching jako efektywna koncepcja i metoda podnoszenia sprawności zarządzania, na przykładzie zawodowych grup kolarskich*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław 2005.

THE USE OF SPORTS PRACTICE EXPERIENCE IN MANAGERS' DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS

Summary

The paper contains a theoretical conception of application of the grounds of periodic sport training to managers' professional development. The starting point is the assumption that managers are valuable capital and their value should be increased periodically, like sportsmen's one.