

ZARZĄDZANIE TALENTAMI W ORGANIZACJACH SPORTOWYCH – STUDIA PRZYPADKU

Dariusz Parkitny^{1*}

¹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Polska

Streszczenie: W artykule omówiono problem zarządzania talentami (ZT) w organizacjach sportowych. By jednostki o ponadprzeciętnym potencjale (talenty) mogły się systematycznie rozwijać, obecnie każda organizacja musi opracować perfekcyjny system ZT. Utalentowani zawodnicy, trenowani w sposób przemyślany, przy ogromnym zaangażowaniu całego sztabu szkoleniowego, zapewnią sukcesy sobie i klubowi w postaci mistrzowskich tytułów na arenie krajowej i międzynarodowej. Powyższe spostrzeżenia przyczyniły się do zidentyfikowania luki badawczej w tym obszarze. Celem artykułu jest zatem analiza i ocena praktyk z zakresu ZT z perspektywy sukcesu organizacji sportowej. Aby zrealizować cel główny, przeprowadzono badania empiryczne z wykorzystaniem metody case study. Badania objęły dwie siatkarskie drużyny sportowe w Polsce. Wyniki badań wskazały na ograniczone zarządzanie talentami i konieczność poprawy efektywności tego procesu.


Słowa kluczowe: organizacje sportowe, sukces, zarządzanie talentami

Kod klasyfikacji JEL: D23, L31, M53

Wprowadzenie

Tendencja pozyskiwania i szczególnego traktowania jednostek utalentowanych, a w związku z tym odpowiednio przygotowany program zarządzania talentami (ZT), jest od lat widoczna na polskim rynku. Wszystkie utalentowane jednostki wymagają odpowiednich warunków do rozwoju, czyli zarówno te zatrudnione w strukturach podmiotów gospodarczych, jak i zawodnicy w organizacjach sportowych (ci dobrze zapowiadający się i mistrzowie w swych dyscyplinach). Talent jest kluczowym

¹ Dariusz Parkitny, mgr, 42-201 Częstochowa, ul. Dąbrowskiego 69, dariusz.parkitny@pcz.pl,

 <https://orcid.org/0000-0001-5602-1597>

* Autor korespondencyjny: Dariusz Parkitny, dariusz.parkitny@pcz.pl

czynnikiem w zwiększaniu i utrzymywaniu wydajności wszelkiego rodzaju organizacji (Farndale et al., 2014). Jednak wiele organizacji ma trudności z wdrożeniem skutecznych programów ZT (Al Ariss et al., 2014; Pagan-Castano et al., 2022). Dobrze opracowana koncepcja ZT świadczy o dojrzałości danej organizacji, która w ten sposób stara się zapewnić swoim wyróżniającym się pracownikom/zawodnikom najlepszy system doskonalenia się poprzez odpowiednią motywację i budowanie ścieżki kariery. Utalentowana jednostka ma przed sobą wiele wyzwań, stawianych zarówno samemu sobie, jak i przez organizację, stąd też w trosce o utrzymanie tych wyjątkowych zdolności i kompetencji każda organizacja musi zapewnić możliwość ciągłego podnoszenia kwalifikacji w połączeniu z dobrą atmosferą pracy, sprzyjającą zdrowej rywalizacji, wzajemnemu zrozumieniu interesów każdej ze stron i wspierającą relacje we wszystkich obszarach realizacji założeń programu ZT. Jak zauważa wielu autorów (Tabor, 2008; 2012; Mróz, 2015; Miś, 2016; Otola & Raczek, 2016), w procesie ZT konieczna jest kooperacja między jednostkami utalentowanymi a pozostałymi zespołami pracowników. Można bowiem osiągnąć sukces (bo takie są oczekiwania wobec talentów) tylko wtedy, gdy wszystkie zaangażowane w ten proces jednostki będą się uzupełniać, tworząc zgodny team.

W artykule na podstawie dostępnej literatury zaprezentowano zróżnicowane próby zidentyfikowania zarządzania talentami, następnie skupiono się na zarządzaniu talentami w organizacjach sportowych, przytaczając systemy szkolenia w dwóch studiach przypadku z uwzględnieniem koncepcji zarządzania talentami na adekwatnym poziomie do pozycji zajmowanej przez kluby w polskiej lidze piłki siatkowej. Dokonano również oceny porównawczej koncepcji zarządzania talentami w zaprezentowanych organizacjach. W podsumowaniu podkreślono znaczenie procesu zarządzania talentami w zdobyciu przewagi na konkurencyjnym sportowym rynku.

Celem artykułu jest analiza i ocena praktyk z zakresu zarządzania talentami z perspektywy sukcesu organizacji sportowej. Stanowi to rodzaj podejścia badawczego do założonego tematu. Autor, będąc czynnym działaczem w krajowych strukturach organizacji sportowych w piłce siatkowej oraz wykorzystując zdobytą z literatury przedmiotu wiedzę, a także wieloletnie doświadczenie jako szkoleniowiec, dostrzegł lukę badawczą w kwestii „szlifowania talentów” poprzez wdrożenie koncepcji zarządzania talentami. Dobrze przygotowany program zarządzania talentami w obecnych czasach staje się gwarancją sukcesu każdej organizacji sportowej nie tylko w wymiarze krajowym, lecz także międzynarodowym, czego przykładem może być organizacja sportowa z pierwszego studium przypadku.

Zarządzanie talentami w organizacjach – przegląd literatury

Zadaniem współczesnych przedsiębiorstw jest pozyskiwanie pracowników o wysokim potencjale, a następnie stworzenie im odpowiednich warunków do rozwoju i ich utrzymanie w organizacji. Jeżeli rozwój pracowników utalentowanych jest priorytetem, organizacja musi opracować strategię zarządzania nimi, która będzie spójna ze strategią funkcjonowania całego przedsiębiorstwa (Tabor, 2008; Mróz, 2015). Dziedzina zarządzania talentami rozwija się i coraz częściej pojawiają się obecnie debaty na temat zakresu i ukierunkowania zarządzania talentami. Praktycy

stają przed wyborem projektu, roli, kompetencji, zwrotu z inwestycji i własności funkcji związanych z talentami, a także potencjalnego wkładu w strategiczne planowanie zasobami ludzkimi, brandingu pracodawcy i globalnego transferu zdolności (Sparrow & Makram, 2015).

Walkę o utalentowanych pracowników dostrzeżono w latach 90. XX wieku i od tego momentu zaczęto tworzyć systemy zarządzania talentami (Walczak, 2018; Mróz, 2015; Kopeć, 2010). R. Walczak (2018) zauważa, że zarządzania talentami należy rozumieć jako proces, za pomocą którego „organizacje przewidują, zaspokajają swoje potrzeby dotyczące kapitału ludzkiego. Dzięki posiadaniu puli utalentowanych pracowników i umiejętności ZT organizacje mogą pokonać konkurencję”. H. Bieniok (2009) podkreśla, że ponadprzeciętni pracownicy spełniają się, odnosząc sukcesy, ponieważ mają świadomość, że robią to, co kochają, i są w tym profesjonalistami, bo jest to przede wszystkim ich pasją. Według W.J. Karny i A. Knap-Stefaniuk (2018) tacy pracownicy tworzą wartość dodaną w organizacji, dlatego należy, opracowując dla nich programy zarządzania talentami, w ten sposób ich aktywnie wspierać, stwarzając im możliwości długofalowego kształtowania kariery poprzez motywowanie, nagradzanie, budowanie pozytywnej samooceny i wiary w sens podejmowania ogromnego zaangażowania oraz wysiłku. A. Miś (2016) podkreśla znaczenie możliwości eksperymentowania i znaczenie realizacji własnych zainteresowań, oczywiście mieszczących się w specyfice wykonywanych obowiązków, co tym bardziej wymusza stworzenie odpowiedniego systemu zarządzania tak utalentowanymi jednostkami.

Nie ma jednego uniwersalnego modelu ZT. Jest ich dużo, bowiem na problem ten można spoglądać z różnej perspektywy i sposobu postrzegania badanego zjawiska przez organizacje, które mają swoje cele, priorytety i potrzeby (Gottwald-Białdyga, 2018; Karna & Knap-Stefaniuk, 2018). Zarządzanie talentami to wieloetapowy proces opierający się na pozyskaniu, doskonaleniu i utrzymaniu/rozwoju jednostek utalentowanych (Głowacka-Stewart & Majcherczak, 2006; Collings, 2014; Gottwald-Białdyga, 2018). J. Kopeć (2010) w koncepcji zarządzania talentami wymienia: identyfikację talentów i ich pozyskiwanie, rozwój, motywację i zatrzymanie. Aby to zarządzanie było skuteczne, trzeba stosować odpowiednie narzędzia i rozwiązania satysfakcjonujące obie strony, czyli wynagrodzenia, wsparcie talentów, dobrą atmosferę i komunikację oraz zaufanie. K. Himstedt (2018) pisze, iż zarządzania talentami obejmuje: identyfikację, rozwój, zaangażowanie bądź zatrzymanie i wykorzystywanie talentów. Autorka podkreśla znaczenie metody analitycznej w tym procesie, gdzie wyróżnia:

1. gromadzenie danych dotyczących kapitału ludzkiego (rotacja, rekrutacja, zakres obowiązków);
2. wiedzę na temat wydajności poszczególnych pracowników, ich zaangażowanie;
3. wnikliwą analizę inwestycji w kapitał ludzki;
4. prognozy dotyczące analizy rotacji pracowników;
5. łańcuch dostaw talentów.

H. Bieniok (2009) zaznacza, że aby zarządzać talentami, trzeba je umieć pozyskać. Autor wskazuje zastosowanie takich metod, jak: okresowe oceny pracowników, badania ankietowe i wywiady z menedżerami, obserwacje zachowań i reakcji

pracowników w różnych okolicznościach, indywidualne rozmowy i wywiady z osobami utalentowanymi, testy psychologiczne badające inteligencję ogólną czy portret swojego najlepszego „Ja”. Po wybraniu jednostek wybitnych, które mogą zapewnić sukces, należy przygotować program zarządzania talentami. Wielu autorów (m.in. Wyrzykowska, 2013; Miś, 2016) podkreśla indywidualny program rozwoju talentów, traktowany jako instrument polegający na planowaniu karier, wyborze technik szkolenia i doskonalenia talentów, organizowania ciekawej pracy, pełnej wyzwań. Zadaniem przedsiębiorstwa jest zatem troska o rozwój talentów, które realizując jego kluczowe założenia, umocnią organizację na rynku. Wyjątkowość pracowników o wysokim potencjale wymaga dobrze przygotowanego modelu zarządzania talentami w dłuższej perspektywie, stąd dla dobra każdej organizacji równolegle muszą przebiegać procesy ciągłego doskonalenia się jednostek wybitnych i niezwykle cennych, jak też koncepcje procesu zarządzania talentami opracowane przez pracodawcę, by tego potencjału po prostu nie stracić. Na Rysunku 1 wskazano etapy procesu zarządzania talentami, które są charakterystyczne dla każdej organizacji mającej na uwadze troskę o rozwój jednostek o wyjątkowych zdolnościach.



Rysunek 1. Koncepcja zarządzania talentami w organizacjach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Specyfika talentów sprawia, że i proces zarządzania nimi ma różny charakter. Organizacje, które chcą wykorzystywać potencjał utalentowanych jednostek w dłuższym okresie, muszą przygotować program skuteczny, oparty na wiedzy i pełnej koncentracji na indywidualnych ścieżkach kariery pracowników z ponadprzeciętnym potencjałem. Monitorowana kariera utalentowanego pracownika zachęca go także do zwiększonego wysiłku w samorozwoju i zaangażowanie w poszukiwanie niestandardowych/innowacyjnych rozwiązań dla dobra organizacji. Pozytywne relacje między zarządzaniem talentami i resztą pracowników inspirują innych do podejmowania działań doskonalących i prowadzą do podnoszenia efektów całej organizacji, co przejawia się przede wszystkim jakością, skutecznością i szybkością realizowanych zadań.

Metodyka badawcza

Celem artykułu jest analiza i ocena praktyk z zakresu zarządzania talentami z perspektywy sukcesu organizacji sportowej. Podkreśla się znaczenie procesu zarządzania talentami w organizacjach sportowych jako determinanty sukcesu wybitnych sportowców oraz klubów, których są wychowankami. Zawodnicy bowiem w wyniku dobrze przygotowanego i monitorowanego programu szkolenia mogą prawidłowo rozwijać swoją karierę, zdobywając liczne laury i tytuły mistrzowskie (tak jest w studium przypadku nr 1). Zupełnie inaczej do procesu zarządzania talentami podchodzi druga z przytoczonych organizacji, gdzie ewidentnie widać, że wiele mechanizmów wymaga ogromnego wkładu pracy wszystkich zainteresowanych stron. Koncepcja zarządzania talentami w karierze jednostki o ponadprzeciętnym potencjale także w sporcie w czasach współczesnych jest gwarancją sukcesu, czego, niestety, nie dostrzega jeszcze wielu działaczy. Właśnie powyższe spostrzeżenia przyczyniły się do zidentyfikowania luki badawczej w tym obszarze i podjęcia przez autora niniejszego opracowania próby jej wypełnienia.

Metodą badawczą, jaką przyjęto w niniejszym opracowaniu do realizacji celu, są studia literaturowe w zakresie zarządzania talentami, poparte analizą dwóch studiów przypadku – organizacjami sportowymi zrzeszonymi w polskiej lidze siatkówki męskiej (obiektami badania). Wybraną do badania jakościowego techniką badawczą była obserwacja. Obserwacja jest jedną z podstawowych technik badawczych w naukach społecznych, polegającą na zamierzonej obserwacji zjawisk, zachowań, zdarzeń według ustalonego wcześniej planu badawczego. Technika ta ma charakter najczęściej eksploracyjny. Wybór tej techniki badawczej podyktowany był bogatym doświadczeniem praktycznym autora w obszarze badań, co stwarzało szansę na skuteczność metody.

Wyniki badań

Zarządzanie talentami w polskim sporcie

W Polsce nadal jest niewiele opracowań z tematyki zarządzania talentami w organizacjach sportowych, a zatem istnieje duże pole badawcze obejmujące wiele aspektów związanych zarówno z teorią zarządzania talentami, jak i praktykami (Tabor, 2012; Panfil, 2012; Panfil & Seweryniak, 2014; Seweryniak, 2013; Seweryniak et al., 2018). Jak już wspomniano, zarządzanie talentami to wieloetapowy proces, na który składają się: rozpoznanie, pozyskanie, rozwój (doskonalenie) i zatrzymanie (dalsza kariera), a który w sporcie wymaga zaangażowania zespołu ludzi określanego mianem sztabu szkoleniowców. Utalentowani zawodnicy i prowadzący ich trenerzy realizują cykl szkoleniowy we współpracy m.in. z lekarzami, fizjoterapeutami, dietetykami, psychologami. W każdej organizacji świadomej tego, jak ważny w osiąganiu sukcesu jest dobrze przygotowany program zarządzania talentami, zarząd i szkoleniowcy czują się odpowiedzialni za doskonalenie talentów wybranych jednostek, wytyczenie drogi kariery, troskę o ich nieustanny rozwój. Pomocni w dopracowaniu szczegółów są również eksperci, pracownicy nauki,

a także nieodzowni dziś sponsorzy, gdyż programy rozwojowe dla talentów wymagają znacznych nakładów finansowych (Tabor, 2012). Wprowadzenie do organizacji systemu zarządzania talentami stwarza konieczność wdrożenia dodatkowych czynności związanych z podnoszeniem przede wszystkim umiejętności zawodników w danej dyscyplinie. Istotą zarządzania talentami jest zatem zapewnienie warunków do rozwoju, w czym uczestniczą wymienieni wyżej specjaliści. To do nich należy dopracowanie szczegółów całego procesu, a mianowicie:

- przyjęcie odpowiedniej strategii na czas obecny i najbliższą przyszłość;
- sformułowanie metod, które pozwolą na kontrolowany, konsekwentny rozwój jednostki;
- dobór odpowiednich narzędzi dających możliwości indywidualnego doskonalenia talentu;
- praca nad wizerunkiem sportowca, między innymi monitorowanie jego działań pozasportowych (Gottwald-Białdyga, 2018).

Należy podkreślić, że sam przebieg procesów zarządzania talentami i wykorzystane narzędzia w przypadku każdego klubu będą odmienne (Pauli, 2018), co widać na przykładzie opisanych poniżej organizacji (klubów), grających na różnym poziomie w polskiej lidze siatkówki męskiej.

Drużyna siatkarzy z PlusLigi – studium przypadku nr 1

To drużyna z długoletnią tradycją. Największe sukcesy zespół odnosił w latach 70., zdobywając tytuły mistrzowskie w kraju, a niektórzy zawodnicy wchodzili w skład reprezentacji Polski oraz kadry olimpijskiej. Przez ponad 20 lat sekcja istniała, ale bez większych sukcesów. Od 2010 roku sekcja piłki siatkowej znów liczy się w rozgrywkach nie tylko krajowych, ale także w rywalizacji z zespołami europejskimi. Sytuacja zmieniła się dzięki doskonałym relacjom zarządu klubu z władzami miasta i włączeniu się licznych sponsorów. Klub budował swoją markę praktycznie od zera, co było możliwe dzięki dobrze przygotowanej koncepcji zarządzania, również talentami. Wspólny wysiłek działaczy, szkoleniowców i władz miasta okazał się doskonałą inicjatywą, korzystną dla zawodników i całej organizacji sportowej. Ten sukces z 2010 roku poprzedzony był sześciolletnią systematyczną i konsekwentną pracą z młodzieżą, której pasją była piłka siatkowa. Duży wpływ na tak ogromne zainteresowanie siatkówką miały też sukcesy reprezentacji kraju w międzynarodowych rozgrywkach (Liga Światowa). Rada miasta, w którym działa klub, powołała gimnazjum sportowe o specjalności *piłka siatkowa chłopców*, co pozwoliło stworzyć system oparty na współpracy miasto – klub – szkoła i było doskonałym rozwiązaniem optymalizującym proces szkolenia zwłaszcza jednostek z wyjątkowymi umiejętnościami. Następnie w mieście powstała szkoła mistrzostwa sportowego jako ponadgimnazjalna placówka edukacji, zbudowano również nowoczesną halę sportową. Zainteresowanie siatkówką było tak duże w różnych grupach wiekowych, że działacze w porozumieniu z władzami miasta zdecydowali, że dobrym rozwiązaniem będzie utworzenie sportowej szkoły podstawowej, do której nie brakowało chętnych. Mając tak bogate zaplecze, szkoleniowcy dokonywali selekcji wśród najzdolniejszych, dbając o ich systematyczne doskonalenie.

System szkolenia młodzików, kadetów i juniorów przebiega równolegle z nauką w szkole, dając satysfakcjonujące rezultaty (strona internetowa klubu). Uczniowie zatem podnoszą poziom swoich umiejętności ruchowych wraz z wiedzą z innych przedmiotów. W obszarze sportowym ćwiczenia bywają zindywidualizowane, a poziom obciążeń stopniowany, by organizm przygotować do regularnego wysiłku. Tempo rozwoju jednostki pozwalają ocenić sprawdziany, testy kontrolne i zawody. W system szkolenia sportowego włączona jest również kontrola medyczna polegająca na ocenie nie tylko ogólnego stanu zdrowia organizmu, ale także sprawności ruchowej, funkcjonalności wybranej partii mięśni, ocenie postawy ciała, wytrzymałości. Sztab szkoleniowców i ekspertów na czele z wybitnym trenerem, będącym specjalistą – pedagogiem, w połączeniu z nauczycielami, wychowawcami, lekarzami, psychologami, fizjoterapeutami jest w tym klubie w stanie tak zarządzać całym systemem, że obecne zespoły w poszczególnych grupach wiekowych zdobywają tytuły mistrzowskie w licznych rozgrywkach na poziomie krajowym i europejskim. Jest to też doskonała baza młodych talentów dla grającej w najwyższej lidze drużyny seniorów. Stąd wyłuskiwane są największe talenty, ale klub w ramach scoutingu sprowadza zawodników o dużym potencjale, by jeszcze bardziej zasilić skład seniorski, który pozwoli utrzymać wysoką lokatę w PlusLidze. Proces zarządzania talentami, a zatem i klubem, z ogromnym wkładem władz miasta i licznych sponsorów przyciąga dzieci i młodzież z różnych grup wiekowych, jest więc możliwość realizacji koncepcji zarządzania talentami (m.in. dzięki odpowiednim środkom finansowym), co daje wszystkim stronom satysfakcjonujące efekty. Działa również prężny klub kibica, wspierający swą drużynę w chwilach zarówno zwycięstw, jak i porażek, a przede wszystkim bardzo dobrze zorganizowany pion marketingu.

Rozpatrując zarządzanie talentami w niniejszej organizacji z perspektywy podstawowych funkcji zarządzania, można krytycznie ocenić proces zarządczy, a mianowicie:

- Planowanie – działacze organizacji mają dużą wiedzę o utalentowanych bądź dobrze zapowiadających się zawodnikach, stąd precyzyjnie dopracowują dla nich program prawidłowego rozwoju. Doświadczenie szkoleniowców pozwala na dobór odpowiednich narzędzi, które nie tylko wspierają cykl treningów, ale także zaspokajają potrzeby i oczekiwania każdej ze stron. Wszystkie te czynności są wsparte głęboką analizą każdego przypadku, co także wpływa na mentalno-psychiczne nastawienie całego teamu. Planowany jest również budżet, a dzięki liczным sponsorom klub ma do dyspozycji spore środki, którymi umiejętnie zarządza.
- Organizowanie – wieloletnie doświadczenie kadry zarządzającej sprawia, że systematyczna praca odnośnie utrzymania wysokich predyspozycji talentów podczas sezonu rozgrywek daje wymierne wyniki. Stawiane są kolejne wyzwania poprzez doskonalenie umiejętności (techniki, refleksu, koncentracji). Ważna jest też praca nad osobowością, psychiką, stresem, wzajemnym zaufaniem oraz kulturą na boisku i w życiu osobistym.
- Motywowanie – troska o talenty i świadome zarządzanie nimi jest doskonałą motywacją dla każdej jednostki. Indywidualne rozmowy, praca nad eliminowaniem złych reakcji, stanowiących aspekt osłabiający któryś z elementów procesów

zarządzania talentami, nigdy nie są bagatelizowane. Niewątpliwie motywacją są odpowiednie wynagrodzenia. Mistrzowie to wzorce dla innych, to osobowości przyciągające sponsorów, to twarze wielu kampanii społecznych i reklam, a to wszystko wypracowuje całej organizacji sportowej dobrą markę nie tylko w kraju.

- Kontrolowanie – systematyczne analizy procesów planowania, organizowania czy motywowania to konieczne aspekty nie tylko procesu zarządzania, ale także zarządzania talentami, których w klubie po prostu nie brakuje. Działacze dokonują podsumowań dobrych stron i wskazują aspekty wymagające dopracowania, a być może zmian.

Odnosząc się do powyższych rozważań, należy podkreślić, że tę organizację można traktować jak dobrze prosperującą firmę, która zdaje sobie sprawę z tego, że na sukces trzeba ciężko sobie zapracować, a można go osiągnąć poprzez świadome i kompetentne zarządzanie, w tym zarządzanie talentami.

Drużyna siatkarzy z drugiej ligi – studium przypadku nr 2

Drużyna piłki siatkowej męskiej po poprzednim sezonie spadła z pierwszej ligi, na co wpływ miało wiele czynników. Klub ma zapewnioną płynność finansową dzięki dotacjom z budżetu miasta, a w jego kierownictwie znajdują się pracownicy zatrudnieni w miejskich strukturach, zatem praca w klubie to ich dodatkowe zajęcie. Funkcjonowanie sekcji opiera się przede wszystkim na doświadczeniu i zaangażowaniu dwóch trenerów, którzy opracowują system szkolenia na cały sezon dla 14 zawodników. W nowej hali sportowej sekcja piłki siatkowej ma doskonałe warunki do codziennych treningów, sparingów i meczów, ale takie zaplecze nie daje gwarancji sukcesu. Władze miasta, w którym siatkówka jest wiodącą dyscypliną, utrzymują nie tylko kilkusobową kadrę kierowniczą klubu, ale także skromny budżet przeznaczają na działalność drużyny młodzieżowej – zaplecza zespołu seniorów. Największą odpowiedzialność w tym klubie spoczywa na trenerach, którzy dość często zmieniają się, przy czym jest to nie tylko kwestia wysokości wynagrodzenia, lecz też niesamowitego wysiłku włożonego przez nich w system treningów i cały proces szkoleniowy, który, niestety, nie jest adekwatny do osiągniętych wyników, co demotywuje także zawodników czy kolejnych szkoleniowców. Oczywiście każdy szkoleniowiec przychodzi ze swoją wizją prowadzenia drużyny, na pewno ma plan treningów, szlifowania formy na czas rozgrywek, a dostrzegając ambitnych zawodników, im właśnie musi poświęcić więcej czasu. Ale nawet trener doskonały, z pasją realizujący program przygotowań do sezonu rozgrywek w lidze, bez grupy wsparcia, która dostrzega zalety procesu zarządzania talentami, nie jest w stanie wynieść klubu na wyżyny. Trener (a był nim również autor) jest nie tylko szkoleniowcem, ale także selekcjonerem, pedagogiem, wychowawcą oraz menedżerem. W przypadku porażek musi zmienić strategię bądź taktykę, zmobilizować zawodników do większej aktywności i kreatywności. Trudno przy takiej różnorodności zajęć zadbać trenerom o wysoki poziom gry i stabilizację w planie szkolenia poszczególnych zawodników, często z dużym potencjałem. Gdy trener jest odpowiedzialny za program szkoleniowy, atmosferę na boisku, wyniki, kontakt z mediami i ogólnie za zarządzanie sekcją na wszystkich płaszczyznach, to niczego nie jest w stanie zrobić na 100 procent.

Rozpatrując zarządzanie talentami w niniejszej organizacji, można krytycznie ocenić proces zarządczy w następujący sposób:

- Planowanie – działacze starają się planować program szkolenia zawodników. Mają też na uwadze pozyskiwanie utalentowanych jednostek z innych klubów, ale wszystko odbywa się spontanicznie, bez głębszej analizy przyszłości zawodników obecnych bądź z transferu. Każda zmiana sztabu szkoleniowego to nowe plany, inny system szkolenia, to docieranie się osobowości i ciągła praca nad stylem gry. I już na tym etapie widoczny brak stabilizacji utrudnia proces zarządzania całą organizacją.
- Organizowanie – w tym etapie nie można jednak wszystkiego negocjować, gdyż zapal zawodników z większym lub mniejszym potencjałem jest istotny, ale potrzebna jest jeszcze dobra organizacja programu treningów, zdrowa rywalizacja, samodyscyplina, mocna pozycja lidera drużyny, autorytet trenera, którym w kolejnych sezonach nie może być ktoś nowy.
- Motywowanie – czynniki motywacyjne nie są najmocniejszą stroną tej organizacji. Ważne jest to, że kibice tłumnie przychodzą na mecze. Ogólnie budżet klubu jest ograniczony, toteż stawki nie należą do wygórowanych; potrzeb nie zaspokoją dochody ze sprzedaży biletów. Wyjątkowe talenty nie tylko zyskują w aspekcie ekonomicznym, ale na pewno są znanymi twarzami w mieście.
- Kontrolowanie – proces szkoleniowy jest na pewno analizowany i monitorowany. Działacze starają się, by utrzymać w dobrej kondycji zawodników, ale sama wola uprawiania tej dyscypliny i skromne środki finansowe nie sprawiają, że drużyna awansuje dzięki talentom, które też pojawiają się, lecz na krótko.

Z powyższych rozważań wynika, że zarządzanie nie jest mocną stroną działaczy i zespołu sportowego. Tutaj zakładane, lecz nie zawsze realizowane cele, wytyczanie drogi kariery jednostki wyjątkowej, która często w trakcie okresu jej doskonalenia zmienia barwy klubowe, ciągle zmieniające się programy szkolenia nie gwarantują sukcesu, gdyż ewidentny brak stabilizacji ma negatywny wpływ na całokształt wszystkich procesów.

Ocena procesu zarządzania talentami w organizacjach sportowych w ramach studiów przypadku

Przytoczone przykłady drużyn pokazują, jak ważna obecnie w działalności klubów sportowych jest koncepcja zarządzania całym procesem szkolenia jednostek uzdolnionych, wśród nich talentów. Talenty muszą być otoczone szczególną troską i objęte systemem treningów przygotowanym z myślą o nich – tak jak to jest w przypadku pierwszej drużyny. Tutaj działający rozważnie sztab szkoleniowy wie, że nawet drobne niedopatrzenie spowoduje, że talent nie zaistnieje albo zmieni barwy klubowe. Klub ma doskonale zorganizowane zaplecze dla kadry seniorskiej. W systemie, który sprawdza się od lat, siatkarze w różnych grupach wiekowych potrafią łączyć sport i edukację, a zatem pasję sportową z rozwojem intelektualnym. Precyzyjnie dopracowana koncepcja zarządzania talentami prowadzi do tego, że współpraca miasto – klub – szkoła już od lat daje satysfakcjonujące wyniki, zwłaszcza gdy

wśród młodych talentów pojawiają się tzw. perełki, które natychmiast zostają dostrzeżone. Świadoma kadra kierownicza wie, że talent ujawnia się stopniowo w wyniku przemiany mentalnej, rozwoju i udoskonalania wrodzonych zdolności, nad którymi należy tylko pracować, wdrażając jakże ważną dziś koncepcję zarządzania talentami. W drugim przypadku drużyna seniorska odbywa regularne treningi według koncepcji pierwszego trenera, od którego zależy praktycznie wszystko. Ta odpowiedzialność wyraźnie go przerasta, a wyniki nie są rewelacyjne i nie zapowiada się zmiana takiego stanu (autor miał okazję poznać bliżej system pracy tej drużyny). Kolejna kwestia to zbyt mała rotacja w tej wybranej czternastce. Monotonię w taktyce ożywiłoby na pewno przyciągnięcie nowych zawodników na zasadzie scoutingu lub transferów, ale to wymaga przygotowania określonych procedur i zainteresowania kadry kierowniczej. Drużyna grająca w tym samym składzie przez kolejne sezony przy często zmieniających się szkoleniowcach, mających różne programy szkoleniowe (nie zawsze nastawione na rozwój talentów) i zaplecze tworzone z młodzieży tylko chcącej grać w siatkówkę – to słabe perspektywy. Kierownictwo zatem musi stworzyć jakiś rozsądny przyszłościowy biznesplan, uwzględniając zatrudnienie profesjonalistów i ekspertów, którzy będą w stanie odpowiednio trenować zawodników z potencjalnym talentem poprzez wdrożenie koncepcji zarządzania talentami. Jak dotąd brak prawidłowego zarządzania całą organizacją wyklucza możliwość profesjonalnego trenowania uzdolnionych jednostek, a tym bardziej zarządzania talentami, które nawet jeśli się ujawnią, nie są właściwie prowadzone, a często bywają wyławiane przez inne kluby.

Podsumowanie

W dobie rosnących wymagań konkurencyjnych wiele organizacji sportowych dostrzeżło konieczność pozyskiwania, rozwijania i zatrzymywania osób o ponadprzeciętnych kompetencjach i wysokim potencjale rozwojowym, dla których jest w stanie opracować cały system szkolenia w ramach koncepcji zarządzania talentami. Należy dodać, że proces ten wymaga elastycznego i indywidualnego podejścia, stąd też liczy się gotowość organizacji do zagospodarowania takich właśnie jednostek (i taka sytuacja występuje w pierwszym studium przypadku). Obecnie kto decyduje się na wdrożenie koncepcji zarządzania talentami w realizacji założonych celów, zmierzających do uzyskania przewagi konkurencyjnej (zajęcie czołowej pozycji w ligowych rozgrywkach), na pewno dostrzeże ogromne jej znaczenie w prawidłowym przebiegu wszystkich mechanizmów funkcjonowania organizacji na trudnym i dynamicznym rynku. Tak więc klub z drugiego studium przypadku i wiele mu podobnych organizacji sportowych, by cieszyć się sukcesami z wykorzystaniem potencjału jednostek utalentowanych, którymi, niestety, nie potrafią jeszcze zarządzać, mają przed sobą jeszcze mnóstwo pracy.

Podsumowując i odnosząc się krytycznie do procesu zarządzania talentami w badanych organizacjach sportowych, należy wskazać, że na pewno w przypadku pierwszej organizacji bywają jakieś potknięcia, ale rozsądny i sprawnie działający sztab kompetentnych szkoleniowców nie dopuszcza do sytuacji niesprzyjających

utrzymaniu wiodącej pozycji na arenie krajowej już od kilku lat. W przypadku drugim ten złożony proces zarządzania, w tym zarządzanie talentami, sprawia ogromną trudność działaczom i szkoleniowcom, toteż serie porażek i brak odpowiedniego systemu motywowania wywołują stan destabilizacji i przekreślają przynajmniej teraz marzenia o awansie. Podkreślić należy, że w XXI wieku sukces osiąga się dzięki umiejętnemu połączeniu ogromnej determinacji sportowców, zwłaszcza tych o ponadprzeciętnych predyspozycjach prowadzonych zgodnie z koncepcją zarządzania talentami, z ogólną wiedzą z zakresu nauk o zarządzaniu. Zasób wiedzy z tego obszaru w funkcjonowaniu każdej organizacji to dziś ogromna wartość, która gwarantuje wysoką pozycję na konkurencyjnym rynku.

Przeprowadzone badania charakteryzują się pewnymi ograniczeniami. Głównym ograniczeniem jest, w opinii autora, skromny zasięg badań, co wytycza przyszłe kierunki badań, które obejmowałyby większą grupę badawczą. Drugim potencjalnym ograniczeniem może być zastosowanie obserwacji jako techniki badawczej, która to technika może uwzględniać osobiste nastawienie badacza do przedmiotu badań. Stąd w przyszłych badaniach wydaje się celowe zastosowanie wywiadu pogłębionego, prowadzonego na podstawie scenariusza wywiadu, co ograniczyłoby ewentualną ingerencję badacza w wyniki badań.

Literatura

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent Management: Current Theories and Future Research Directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.11.001
- Bieniok, H. (2009). Proste instrumenty identyfikacji i rozwoju uzdolnień w procesie zarządzania talentami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 129, 54-64.
- Collings, D. G. (2014). Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301-319. DOI: 10.1002/hrdq.21198
- Farndale, E., Beijer, S. E., Van Veldhoven, M. J. P. M., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). Work and Organisation Engagement: Aligning Research and Practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157-176. DOI: 10.1108/JOEPP-03-2014-0015
- Głowacka-Stewart, K., & Majcherczyk, M. (2006). *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*. The Conference Board EUROPE.
- Gottwald-Białdyga, M. (2018). Analiza systemu zarządzania talentami w organizacjach. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 19(3), 141-158. DOI: 10.5604/01.3001.0013.0056
- Himstedt, K. (2018). Zarządzanie talentami jako komponent innowacyjnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52/3, 49-58. DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-05
- Karna, W. J., & Knap-Stefaniuk, A. (2018). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwijania potencjału współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 127, 83-95. DOI: 10.18276/sip.2019.56-12
- Kopeć, J. (2010). Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie przyszłości. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 12, 44-53.
- Miś, A. (2016). Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami. *Zarządzanie i Finanse*, 14(2(1)), 237-248.
- Mróz, J. (2015). Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(23), 93-107.
- Otola, I., & Raczek, A. (2016). Programy rozwoju ścieżki kariery jako kluczowy element zarządzania talentami. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 23(1), 137-147. DOI: 10.17512/znpcz.2016.3.1.14

- Pagan-Castano, E., Ballester-Miquel, J.C., Sanchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What's Next in Talent Management?. *Journal of Business Research*, 141, 528-535. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.11.052
- Panfil, Ł. (2012). Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badanie pilotażowe. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 248, 326-336.
- Panfil, Ł., & Seweryniak, T. (2014). Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, 295-307. DOI: 10.15611/pn.2014.349.25
- Pauli, U. (2018). Praktyki zarządzania talentami w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(125), 97-109.
- Seweryniak, T. (2013). Analiza wybranych czynników wpływających na rozwój talentów sportowych. *Strzelectwo sportowe. Nowoczesne rozwiązania szkoleniowe*, 10, 39-43.
- Seweryniak, T., Łasiński, G., & Łobocka, D. (2018). Analiza czynników rozwoju kariery sportowej na przykładzie zawodników wysokiej klasy. *Marketing i Zarządzanie*, 1(51), 361-373. DOI: 10.18276/miz.2018.51-35
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What Is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes within a Talent Management Architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.04.002
- Tabor, J. (2008). Rozwój organizacji uczącej się, a zarządzanie talentami. *E-mentor*, 2/24, 52-58.
- Tabor, J. (2012). Zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach w czasie kryzysu. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 145-160.
- Walczak, R. (2018). Zarządzanie talentami. W: M. Grabowska, & K. Kluth (Red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie talentami – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej.
- Wyrzykowska, B. (2013). Kulturowe determinanty zarządzania talentami. *Problemy Zarządzania*, 11(4), 113-133.

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania zewnętrznego.

TALENT MANAGEMENT IN SPORTS ORGANIZATIONS – CASE STUDIES

Abstract: The article discusses the problem of talent management (TM) in sports organizations. In order for individuals with above-average potential (talents) to develop systematically, each organization must now develop a perfect talent management system. Talented players, carefully trained, with the great commitment of the entire training staff, will ensure success for themselves and the club in the form of national and international championship titles. The above observations contributed to the identification of a research gap in this area. The aim of this article is therefore to analyse and evaluate TM practices from the perspective of the success of a sports organization. To achieve the main aim, empirical research was carried out using the case study method. The research covered two volleyball sports teams in Poland. The research results indicated limited talent management and the need to improve the efficiency of this process.

Keywords: sports organizations, success, talent management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

