

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

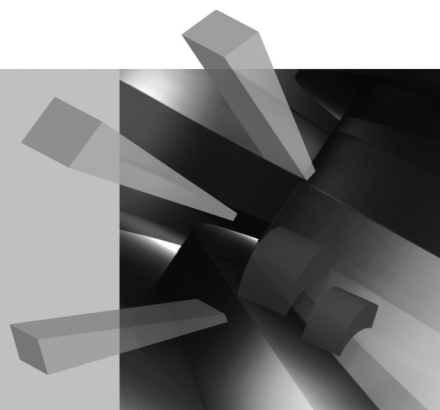
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

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

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne

Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63

Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów

Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128

Część 3. Przywództwo i style kierowania

Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139
---	-----

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

Część 4. Zachowania organizacyjne

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

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

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

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

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

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

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

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

Part 2. Employees and managers competence

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

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

Part 3. Leadership and management styles

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

Part 4. Organizational behavior

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

Part 5. Adaptation and improvement

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

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

Part 6. Culture and organizational climate

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

Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

WERYFIKACJA PROPOZYCJI MODELU KOMPETENCJI COACHA SPORTOWEGO W PIŁCE SIATKOWEJ

Streszczenie: W artykule autorzy kontynuują prace dotyczące kompetencji osób kierujących profesjonalnymi zespołami sportowymi. W świetle dostępnych publikacji oraz praktyki organizacji sportowych można zauważyć, że kompetencje tych podmiotów różnią się od kompetencji trenerów sportu dzieci i młodzieży lub trenerów rekreacji. Zastosowane w pracy określenie nazwy tego stanowiska jako coacha sportowego jest więc uzasadnione. Lepsze zrozumienie zadań na tym stanowisku wymaga jednak zdefiniowania modelu, który jest opisany za pomocą 28 kompetencji. Praca zawiera wstępną weryfikację modelu w oparciu o opinie ekspertów.

Słowa kluczowe: coaching sportowy, kompetencje coacha, model kompetencji, zespół sportowy.

1. Wstęp

Rywalizacja na arenach sportowych jest jednym z najważniejszych momentów weryfikacji jakości pracy organizacji sportowych, reprezentowanych często przez zespoły sportowe. W nowoczesnym sporcie niejednokrotnie różnica między zespołem mistrzów świata a drużynami niżej klasyfikowanymi tkwi w specyficznym wykorzystywaniu środków coachingu sportowego, integrującego wiele zróżnicowanych środków oddziaływania. Dlatego poszerzenie kompetencji trenerów o umiejętności z zakresu coachingu w połączeniu z dużym potencjałem zawodników i zawodniczek gier zespołowych może pozwolić na osiąganie lepszych wyników. Dyscypliną, której to w Polsce dotyczy, jest halowa piłka siatkowa, odnosząca mniej więcej od początku XXI wieku sporo sukcesów. Zatem, aby podtrzymać tę sytuację, kształtowanie kompetencji obecnych i przyszłych trenerów piłki siatkowej w duchu coachingu wydaje się koniecznością. Celem artykułu jest wstępna weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha profesjonalnego zespołu sportowego w halowej piłce siatkowej. Opracowanie go pozwoli kształcić i dokształcać trenerów w sposób odpowiadający potrzebom profesjonalnych zespołów sportowych.

2. Coach sportowy i jego kompetencje

Profesjonalizacja sportu oraz zatrudnianie sportowców o wysokich kwalifikacjach wymusiło pewną specjalizację funkcji członków zespołów sportowych, które nie składają się już tylko z trenera i graczy, ale także z całego sztabu współpracowników głównego trenera, ponoszącego największą odpowiedzialność za wyniki. Za ponoszoną odpowiedzialnością musiały iść także największe uprawnienia dotyczące obszarów funkcjonowania zespołu o kluczowym znaczeniu dla wyników sportowych, a także kompetencje niezbędne do skutecznego korzystania z pomocy specjalistów zatrudnionych w sztabie szkoleniowym. Główny trener nowoczesnego zespołu sportowego musi zatem posiadać kompetencje odmienne od trenerów funkcjonujących w mniej złożonej rzeczywistości, co miało miejsce w przeszłości. Dotyczą one zestawiania zespołów tak, aby występowały w nich efekty synergiczne (mowa tu nie tylko o graczach, ale także o zespołach specjalistów wspomagających proces treningowy), spełniania funkcji przywódcy motywującego i inspirującego ludzi do większego wysiłku czy optymalnego kierowania zespołem sportowców w czasie zawodów. Aby wyraźnie odróżnić tego specjalistę od trenera w tradycyjnym rozumieniu, kojarzonego głównie z nauczaniem czynności ruchowych i treningiem kondycyjnym, proponuje się za Panfilem [2004] określać go mianem coacha.

W pracy zastosowano ujęcie coachingu oparte na pracach takich autorów, jak Thorpe i Clifford [2004, s. 17], rozumiejących coaching jako pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania przez refleksję nad tym, jak stosuje ona konkretną umiejętność i/lub wiedzę, oraz Parsloe i Wray, podkreślających w swojej definicji przyswajanie wiedzy i rozwój, a przez to doskonalenie umiejętności [Parsloe, Wray 2002, s. 49]. Coaching sportowy rozumie się jako ekwifinalny proces skoordynowanego, wzajemnego oddziaływania uczestników tego procesu – głównie coacha i graczy zmierzających do zwiększania sprawności realizowania zadań [Panfil 2008, s. 110], co wypukla partnerski charakter występującej relacji, obecność wielu potencjalnych działań coachingowych prowadzących do realizacji podobnego celu, konieczność skoordynowania przez coacha procesu oraz znaczenia zwiększania sprawności działania.

Kompetencja to zdolność do skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub do osiągnięcia pożądaných, wymiernych wyników lub zdolność do realizacji konkretnych wzorców zachowań [Whiddett, Hollyfode 2003], ludzie kompetentni w pracy zaś to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągnięcia przez nich określonych wyników [Armstrong 2000]. Gdyby przyrzeć się określeniu kompetencji przedstawianej przez różnych autorów [Armstrong 2000; Rostkowski 2003; Whiddett, Hollyfode 2003; Filipowicz 2004], można zauważyć, że wszyscy podkreślają znaczenie osiągnięcia oczekiwanych efektów pracy. Występowanie efektów w postaci określonych zachowań pracownika lub zrealizowania postawionych zadań na odpowiednim poziomie jest wręcz warunkiem, aby uznać osobę za kompetentną. Kompetencje coachów sportowych są tematem słabo opisanym w literaturze

[Kostopoulos 2011; Mackenzie 2001; Duffy 2006], co jest jednym z powodów podjęcia tego zagadnienia w pracy.

3. Metodologiczne aspekty badań

W badaniach wzięli udział trzej eksperci, którymi były osoby pracujące aktualnie lub w przeszłości z kadrami narodowymi w halowej piłce siatkowej kobiet i mężczyzn (seniorki, seniorzy, juniorki, juniorzy) oraz z zespołami występującymi w najwyższych klasach rozgrywek ligowych w Polsce. Drugą grupą badanych byli studenci Akademii Wychowania Fizycznego kierunku Sport z roku drugiego i czwartego. W badaniach wzięło udział 38 studentów (kobiety i mężczyźni) uczestniczących w zajęciach dydaktycznych „Wprowadzenie do coachingu” i „Zarządzanie kadrami w sporcie”. Badania przeprowadzono jesienią i zimą 2011 roku. Realizacja przedstawionego we wstępie celu wymusiła postawienie pytań o następującej treści:

- Które kompetencje z listy są uznane za nieistotne przez ekspertów?
- Które kompetencje są uznane za nieistotne przez studentów?
- O jakie kompetencje należy uzupełnić listę według ekspertów?
- O jakie kompetencje należy uzupełnić listę według studentów?
- W jaki sposób należy opisać poszczególne kompetencje, aby uniknąć ich niejasnej interpretacji przez badanych?

W badaniach wykorzystano metodę wywiadu z użyciem kwestionariusza ankiety, którego forma jest opisana w kolejnym akapicie. Osoby badane analizowały przygotowany zestaw kompetencji coachów zespołów sportowych pod kątem tego, które kompetencje powinny być charakterystyczne dla osób kierujących profesjonalnymi zespołami sportowymi piłki siatkowej. Na podstawie analizy udzielano odpowiedzi na pytania z trzeciej części ankiety. Zestaw zawierał 28 kompetencji opracowanych na podstawie literatury. Przed przystąpieniem do wypełniania ankiety badani zapoznawali się z ujęciem kompetencji przyjętym przez autorów oraz z charakterystyką pracy coachów. Zarówno eksperci, jak i studenci przed przystąpieniem do badania mieli możliwość zadawania pytań na temat wykorzystanego ujęcia kompetencji i coachingu.

Ankieta składała się z trzech części. W pierwszej znajdowały się ogólne informacje na temat kompetencji i krótka charakterystyka coacha sportowego. Drugą tworzyła lista kompetencji, każda z nich była krótko opisana. W trzeciej części znajdowały się pytania otwarte dotyczące kompetencji z drugiej części ankiety, które w opinii respondentów są nieistotne w pracy coacha, oraz pytanie na temat kompetencji nieuwjętych w drugiej części ankiety, a które badani uważają za istotne w pracy coacha.

4. Analiza wyników badań

W tabeli 1 przedstawiono wyniki dotyczące kompetencji odrzucanych przez ekspertów i studentów. Bardzo interesujący jest fakt zdecydowanego wskazania przez obie

grupy dwóch kompetencji jako tych, które są nieistotne w pracy coacha sportowego. Chodzi tu o kompetencję numer 4 (świadomość kosztowa) i kompetencję numer 6 (dywersyfikacja źródeł kadr). Dwóch ekspertów wskazało na te kompetencje i odpowiednio 22 i 12 studentów. Wśród studentów należy także dostrzec sporo wyborów negatywnych dla kompetencji numer 3 (planowanie pozyskiwania zawodników), numer 12 (socjalizacja zespołu sportowego) i numer 27 (postawa wobec zawodników, zespołu i ich spraw). Kompetencję numer 3 oceniono jedenaście razy jako nieistotną, kompetencję numer 12 sześć razy, zaś kompetencję numer 27 pięć razy.

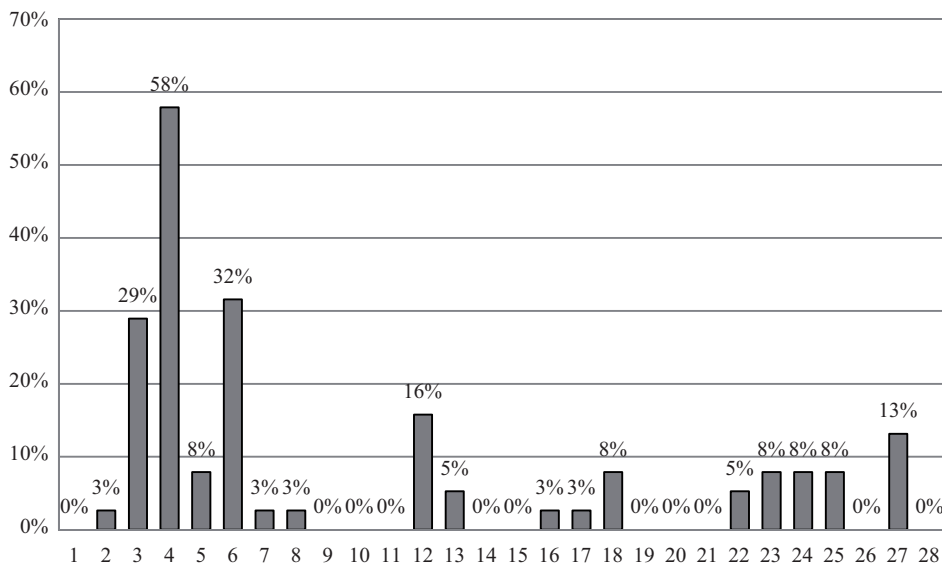
Tabela 1. Kompetencje coacha sportowego odrzucane przez badanych

Lp.	Kompetencja	Opis kompetencji	Liczba ekspertów odrzucających/ Liczba studentów odrzucających
1	2	3	4
1	Ustalanie zasad relacji coachingowej	Umiejętność określenia zasad, praw i obowiązków zespołu i coacha w relacji coachingowej	0/0
2	Określenie celów zespołu i graczy	Umiejętność formułowania celów działania w różnych perspektywach czasowych i dla różnych podmiotów (zawodnik, zespół)	0/1
3	Planowanie pozyskiwania zawodników	Wybór metod rekrutacji i selekcji w celu pozyskania odpowiednich zawodników, przy uwzględnieniu celów długofalowych organizacji	0/11
4	Świadomość kosztowa	Umiejętność dostrzeżenia implikacji kosztowych podejmowanych działań	2/22
5	Niezależność	Coach ma swoje zdanie, rozumie w pełni swoją rolę i ograniczenia, jest niezależny od wszelkich nacisków i osądów	0/3
6	Dywersyfikacja źródeł kadr	Utrzymywanie i wykorzystywanie kontaktów ze zróżnicowanymi źródłami kadr w celu pozyskiwania zawodników	2/12
7	Ustalenie zakresu kompetencji każdego zawodnika	Jasne określanie wiedzy, cech osobowościowych, umiejętności i ról wymaganych od poszczególnych zawodników	0/1
8	Zainteresowanie rozwojem zawodników	Przejawianie zainteresowania rozwojem zawodników oraz dostosowywanie działań do obecnego poziomu rozwoju wszystkich członków zespołu	0/1
9	Współtworzenie relacji z zespołem	Umiejętność budowania z zawodnikami i zespołem relacji pełnej zaufania, klarowności i jednoznaczności	0/0
10	Efektywna komunikacja	Wykorzystywanie wszystkich rodzajów komunikacji, tworzenie wielokierunkowych kanałów informacyjnych oraz dostarczanie informacji zwrotnej o wysokiej jakości	0/0
11	Wzmacnianie procesu uczenia się i osiągania wyników	Kształtowanie i pozytywne wzmacnianie procesu coachingowego poprzez stałe odkrywanie potencjału zespołu i tworzenie optymalnych warunków rozwoju	0/0
12	Socjalizacja zespołu sportowego	Kształtowanie prospołecznej osobowości zawodników oraz panowanie nad procesami społecznymi zachodzącymi wewnątrz zespołu	0/6
13	Zaangażowanie	Prezentowanie stałego, wysokiego poziomu zaangażowania coacha w proces	0/2

1	2	3	4
14	Uświadamianie zespołowi możliwości i zasobów	Identyfikowanie szans i silnych stron oraz wskazywanie dostępności zasobów z wykorzystaniem różnych środków (w tym coachingu)	0/0
15	Elastyczność w wykonywaniu działań	Podejmowanie działań w zróżnicowanych warunkach oraz w zmieniającym się otoczeniu, dostosowywanie działań do warunków	0/0
16	Wiedza teoretyczna i praktyczna	Posiadanie wiedzy trenerskiej, a także wiedzy z zakresu psychologii, socjologii, komunikacji interpersonalnej (coachingowej) i dysponowanie tą wiedzą	0/1
17	Samoświadomość	Stała praca nad własnym rozwojem oraz zarządzanie własnymi procesami wewnętrznymi	0/1
18	Dojrzałość emocjonalna	Całkowita świadomość i panowanie nad swoim zachowaniem i emocjami; utrzymywanie właściwego dystansu w relacji z zawodnikiem	0/3
19	Prawość i szacunek wobec zespołu	Przestrzeganie zasady wzajemnego zaufania i szanowania decyzji podjętych przez zespół	0/0
20	Kreatywność	Umiejętność tworzenia nowych koncepcji, inspirowanie do działania	0/0
21	Rzetelność w działaniu	Należyta staranność i precyzja w działaniu, realizm w zawieranych umowach, podejmowanie tylko działań celowych i dogłębnie przemyślanych oraz dbanie o wysoką efektywność pracy	0/0
22	Kompetencje narzędziowe	Coach używa wszystkich dostępnych narzędzi, aby osiągać cele; buduje oryginalne narzędzia	0/2
23	Kompetencje logistyczne	Coach ma uprawnienia do prowadzenia działalności na danym obszarze i jest mobilnym profesjonalistą	0/3
24	Wykorzystywanie coachingu w samodoskonaleniu	Coach wykorzystuje pomoc specjalistów, aby doskonalić się w zakresie działań profesjonalnych (superwizje realizowane przez innego coacha) oraz doskonalić swoją osobowość (coaching coacha)	0/3
25	Spojrzenie systemowe	Coach ma świadomość, że zawodnik i zespół jest częścią wielu różnorodnych systemów, które na niego wpływają. Potrafi spojrzeć całościowo na gracza i zespół i zawsze dba ze swej strony, w stopniu maksymalnie możliwym, o zachowanie ich ekologii życiowej	0/3
26	Przestrzeń dla zawodnika i zespołu	Utrzymywanie układu bliskość-dystans we właściwym kształcie, niepowodującym ingerencji w obszary osobiste coacha i zawodnika oraz pozostawianie odpowiedniej swobody działania	0/0
27	Postawa wobec zawodników, zespołu i ich spraw	Coach swym życiem świadczy o wartościach takich, jak uczciwość, rzetelność, ufność, szacunek, skromność, wiarygodność, szczerłość, prawda, wrażliwość, miłość, dobroć, zaangażowanie, sumienność, akceptacja, wyrozumiałość. Używa posiadanej wiedzy oraz umiejętności z należytą starannością i szacunkiem. Kluczowym punktem odniesienia i podmiotem jest zawodnik	0/5
28	Efektywność	Osiąganie zakładanych rezultatów i dbałość o tworzenie możliwości uzyskania dodatkowych pozytywnych efektów, nawet gdy nie były one planowane	0/0

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Seweryniak 2010, s. 641].

Na wykresie (rys. 1) przedstawiony jest procentowy udział studentów odrzucających wyróżnione kompetencje. Zauważa się tu zdecydowaną różnicę między kompetencjami najczęściej odrzucanymi (kompetencje 3, 4, 6) a pozostałymi.



Rys. 1. Kompetencje odrzucane przez studentów, n = 38

Źródło: opracowanie własne.

Propozycje kompetencji, o które należy wzbogacić model, zgłosił jeden z ekspertów. Zaproponował on pięć kompetencji scharakteryzowanych krótko w tab. 2. W grupie studentów siedem osób przedstawiło dwanaście propozycji kompetencji wzbogacających model (tab. 2).

Tabela 2. Propozycje kompetencji, które powinny uzupełnić przygotowany model, w opinii eksperta i studentów

Lp.	Kompetencje dodane przez eksperta	Kompetencje dodane przez studentów
1	2	3
1	Kreowanie u graczy kompetencji samodzielnej autooceny, analizy i ocen o uzyskanych efektach działania	Umiejętność bycia liderem
2	Wdrażanie graczy do współtworzenia projektu treningowego i sposobów osiągnięcia celów w grze	Umiejętność bycia autorytetem
3	Zbliżanie stanowiska coach-gracz w kierunku partnerstwa i współodpowiedzialności	Umiejętność wzbudzenia w nich pasji

1	2	3
4	Budowanie poczucia tożsamości z wizerunkiem klubu, związku, tworzenie pozytywnego „obrazu” w każdym miejscu, czasie i sytuacji	Umiejętność promowania swojego zespołu – by był on rozpoznawalny dla innych zespołów
5	Tworzenie świadomości graczy o „odpowiedzialności” za dyscyplinę i wpływie na postawę przyszłych adeptów gry	Wprowadzenie dyscypliny na treningach
6		Znajomość co najmniej jednego języka obcego w celu komunikacji z zawodnikami i otoczeniem
7		Kompetencje lingwistyczne – posługiwanie się językiem obcym, ojczystym, duży zasób słów, również fachowych
8		Dać wsparcie zawodnikom poza treningami
9		Motywowanie zawodników
10		Umiejętność motywowania
11		Motywacja – coach musi mieć tę umiejętność
12		Korygowanie błędów, braku efektywności

Źródło: opracowanie własne.

5. Dyskusja i podsumowanie

Problematykę kompetencji coachów podjął w swojej pracy Kostopoulos [2011], poddając badaniu 245 coachów koszykówki w Grecji. Kwestionariusz tego autora został zbudowany w oparciu o przegląd literatury związanej z przedmiotem badań, nieformalne wywiady z coachami koszykówki, panel ekspercki oraz testy terenowe kwestionariusza. Powstała lista 21 kompetencji zawartych w pięciu grupach przedstawionych poniżej hierarchicznie według liczby wskazań: pierwsza pomoc/zarządzanie ryzykiem, wiedza o sporcie/praktyka, komunikacja/przywództwo, umiejętności obsługi komputera, zarządzanie. Wyniki te pokazują przede wszystkim, że coach sportowy musi posiadać szeroki zakres umiejętności i wiedzy, głównie specjalistycznej, dotyczącej danej dyscypliny sportu, ale także ogólnej, np. z zakresu komunikacji czy podstaw medycyny.

Mackenzie [2001] zaproponował listę kompetencji coacha sportowego na podstawie Kodeksu Etyki opublikowanego przez Brytyjski Instytut Coachów Sportowych oraz Radę Europy Kodeksu Etyki Sportowej. Kodeks Etyki leży u podstaw krajowych standardów kwalifikacji zawodowych dla coachów, nauczycieli i instruktorów. Mackenzie podał listę dziesięciu głównych kompetencji wraz z ich szczegółowymi opisami, w niektórych przypadkach zawierającymi opisy dodatkowych subkompetencji.

Kompetencje coacha sportowego to: równość, relacje, zaangażowanie, współpraca, uczciwość, spójność, rzetelność i szacunek, poufność, nienadużywanie władzy, bezpieczeństwo, samorozwój. Pozostaje to w dużej zgodności z modelem zaproponowanym przez autorów, jednakże zauważalna jest tendencja do skupiania się wyłącznie na kompetencjach miękkich. Ta luka została uzupełniona w niniejszej publikacji, a opisane kompetencje w większości zaakceptowane przez badaną grupę.

Należy również zwrócić uwagę na raport Ujednoliconego Europejskiego Szkolnictwa Wyższego w zakresie Nauk o Sporcie, którego nowa wersja wyznacza obecne standardy. Propozycja autorów niniejszego artykułu jest zbieżna z ustaleniami raportu w zakresie wyspecjalizowania kompetencji coachów sportowców profesjonalnych [Duffy 2006]. Zawarte tam kompetencje opisują dokładnie umiejętności oraz postawy związane z wykonywaniem zawodu.

Odnosząc się do przedstawionych wyników, warto w tym miejscu nadmienić, że eksperci w czasie wywiadów uzasadniali swój wybór odrzucanych kompetencji (kompetencje numer 4 i 6) specjalizacją podmiotów kierowniczych występujących w strukturach organizacji sportowych, w jakich najczęściej pracują coachowie sportowi. Specjalizacja ta zdejmuje pewne obowiązki z coachów na rzecz menedżerów odpowiadających za finanse czy za dostępność określonych źródeł kadr. Oczywiście sytuacja może być różna w zależności od specyfiki organizacji, w której pracuje coach, lecz w ujęciu modelowym eksperci właśnie w ten sposób postrzegają kompetencje coacha sportowego. Jest to wyraźny sygnał, aby przeanalizować ten element proponowanego modelu.

Inne kompetencje sugerowane przez eksperta są niewątpliwie wartościowym uzupełnieniem modelu. Pierwsza propozycja (tab. 2 – wiersz 1) dotyczy zagadnień samooceny graczy słabo uwypuklonych w liście kompetencji coacha. Kwestia ta traci jednak na znaczeniu, gdy sportowcy pracujący z coachem posiadają bardzo dużą świadomość własnych możliwości i ograniczeń, a także szeroką wiedzę na temat swojej dyscypliny. Wymienione atrybuty są niejako warunkami koniecznymi, aby wybierać coaching jako najskuteczniejszą drogę rozwoju jednostek i zespołów, więc jeżeli podopieczni ich nie posiadają, to zachodzi możliwość, że nie potrzebują oni coachingu, tylko innych sposobów rozwoju. W odniesieniu do kolejnych dwóch kompetencji (tab. 2 – wiersz 2 i 3) trzeba podkreślić, że z samej filozofii coachingu wynika konieczność współtworzenia procesu przez podopiecznego, wspólnego określania celów oraz partnerskiego charakteru relacji coach-sportowiec. Tworzy to wątpliwość co do zasadności formułowania tych kompetencji, zwłaszcza że jej elementy zawierają kompetencje numer 1, 7, 9 i 26 z modelu. Być może jednak realia pracy coachów sportowych w naszym kraju, znane świetnie ekspertowi, wymuszają takie kompetencje.

Kolejne kompetencje proponowane przez eksperta (tab. 2 – wiersz 4 i 5) są także elementem pominiętym w modelu. Z pewnością należy uwzględnić tę propozycję w dalszych pracach.

Oprócz tego jest to także kwestia silnie korespondująca z jedną z kompetencji wskazanych przez studentów („umiejętność promowania swojego zespołu – by był on rozpoznawalny dla innych zespołów”), która opiera się w dużym stopniu na kreowaniu wizerunku zespołu.

Biorąc pod uwagę kompetencje najczęściej odrzucane przez studentów (rys. 1 – kompetencje 3, 4, 6), trzeba dostrzec, że dwie z tych kompetencji dotyczą wprost szeroko rozumianego doboru, „świadomość kosztowa” zaś także odnosi się mocno do kosztów zatrudnienia sportowców, konieczne jest więc przemyślenie kompetencji coacha sportowego w tym elemencie funkcji kadrowej.

Elementy kompetencji przywódczych (tab. 2 – wiersze 1, 2, 3), pojawiające się wśród kompetencji dodanych przez studentów, można znaleźć w kilku kompetencjach znajdujących się już w modelu. Są to kompetencje numer 1, 2, 5, 7, 13, 17, 19, 20, 27. Ponadto należy zauważyć specyfikę pracy coacha wynikającą z filozofii coachingu, w której to podopieczny jest stroną relacji coachingowej, określającą w znacznym stopniu, co będzie się działo, i określającą cele, co ogranicza rolę przywódczą coacha.

Kompetencje komunikacyjne coachów (tab. 2 – wiersze 6, 7), postulowane przez studentów jako uzupełnienie modelu, zawierają się w dużym stopniu w kompetencji numer 10 (efektywna komunikacja), ale być może warto przemodelować jej opis tak, aby mocniej uwypuklić komunikowanie się w językach obcych.

Elementy kompetencji odnoszące się do procesów motywacji sportowców, wskazywane przez studentów jako poszerzenie propozycji autorów (tab. 2 – wiersze 8, 9, 10 i 11), pojawiają się w modelu w wielu kompetencjach (m.in. 2, 7, 8, 9, 10, 14 czy 16), ale opisy kompetencji pokazują to niezbyt precyzyjnie, zwłaszcza jeśli chodzi o udzielanie wsparcia.

Reasumując, należy stwierdzić, że wartość proponowanej listy kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej została potwierdzona przez ekspertów, co jest pozytywną przesłanką do kontynuowania badań.

6. Wnioski

Kompetencje odrzucane przez ekspertów to „świadomość kosztowa” (kompetencja numer 4) i „dywersyfikacja źródeł kadr” (kompetencja numer 6).

Badani studenci uważali kompetencje określane jako „świadomość kosztowa” (numer 4) i „dywersyfikacja źródeł kadr” (numer 6) za nieistotne w pracy coacha sportowego. Odpowiednio 58% i 32% badanych wskazało na nie. W grupie studentów także kompetencja „planowanie pozyskiwania zawodników” uzyskała dużą liczbę wyborów negatywnych (kompetencja numer 3 – 29%). Przyglądając się nieistotnym, z punktu widzenia studentów, kompetencjom coacha sportowego, można zauważyć także pewną liczbę osób odrzucających kompetencję „socjalizacja zespołu sportowego” (16% badanych) i „postawa wobec zawodników, zespołu i ich spraw” (13%).

Propozycje uzupełnienia modelu przedstawione przez eksperta dotyczą kompetencji, które są słabiej zaakcentowane w propozycji autorów (tab. 2). Niemniej jednak należy wskazać, zwłaszcza w odniesieniu do kilku z nich (tab. 2 – wiersze 1, 2 i 3), że kształtowanie relacji między zawodnikami a coachem zgodnie z filozofią coachingu powoduje, że ich znaczenie może być w tej sytuacji dużo mniejsze. Pozostałe kompetencje postulowane przez eksperta (tab. 2 – wiersz 4 i 5) to bez wątpienia wartościowe dopełnienie przygotowanego modelu.

Grupa badanych studentów jako uzupełnienie opracowanego modelu wskazała zbiór kompetencji, w którym pojawiają się trzy grupy zagadnień. Pierwsza związana z kompetencjami przywódczymi (tab. 2 – wiersz 1, 2, 3), druga dotycząca kompetencji komunikacyjnych (tab. 2 – wiersz 7 i 8) oraz kompetencji odnoszących się do motywowania sportowców (tab. 2 – wiersz 8, 9, 10, 11).

Zebrane opinie ekspertów i studentów wskazują, że konieczne jest, aby w dalszym toku prac nad modelem kompetencji coacha zespołów sportowych przeprowadzić analizę listy kompetencji, a zwłaszcza ich opisów znajdujących się w ankiecie, tak aby respondenci nie mieli problemów z interpretacją zachowań i działań ukrytych w danej kompetencji. Wymagać to będzie w kilku przypadkach rozbicia obecnie sformułowanych kompetencji (jak np. kompetencja numer 27) na kilka o mniejszym zakresie lub opisu kompetencji sformułowanego bardziej precyzyjnie i pozostającego we wszystkich przypadkach na podobnym poziomie ogólności.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Kostopoulos N., *Requiring competencies of basketball coaches in Greece*, 2011, <http://www.biologyexercise.com/714.pdf> (16.01.2012).
- Mackenzie B., *Code of ethics and conduct for sports coaches*, 2001, <http://www.brianmac.co.uk/ethics.htm> (16.01.2012).
- Panfil R., *Efektywny coaching w grach sportowych*, [w:] J. Czerwiński, H. Sozański, *Współczesne koncepcje szkolenia w grach sportowych*, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku, Gdańsk 2004.
- Panfil R., *Efektywny coaching zespołów zadaniowych*, Studia i Monografie Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu nr 92, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rostkowski T., *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2003.
- Seweryniak T., *Diagnoza kompetencji coacha profesjonalnego zespołu sportowego*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
- Whiddett S., Hollyfrode S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

THE PROPOSAL OF VERIFICATION OF COMPETENCE OF TEAM SPORT COACHES IN VOLLEYBALL

Summary: The paper is a continuation of work on competence of people managing professional sport teams. Available publications and sport organization practice show that the competence differs from children and young athletes coaches or recreation coaches. This justifies the use of a term of sport coach and that in turn requires the definition of a model of competence, which is described by 28 kinds of competence. It will be supplemented in the further work with other elements that will complete the model. The paper consists of preliminary verification of the model based on the expert opinions.

Keywords: sports coaching, skills coaching, competency model, sports team.